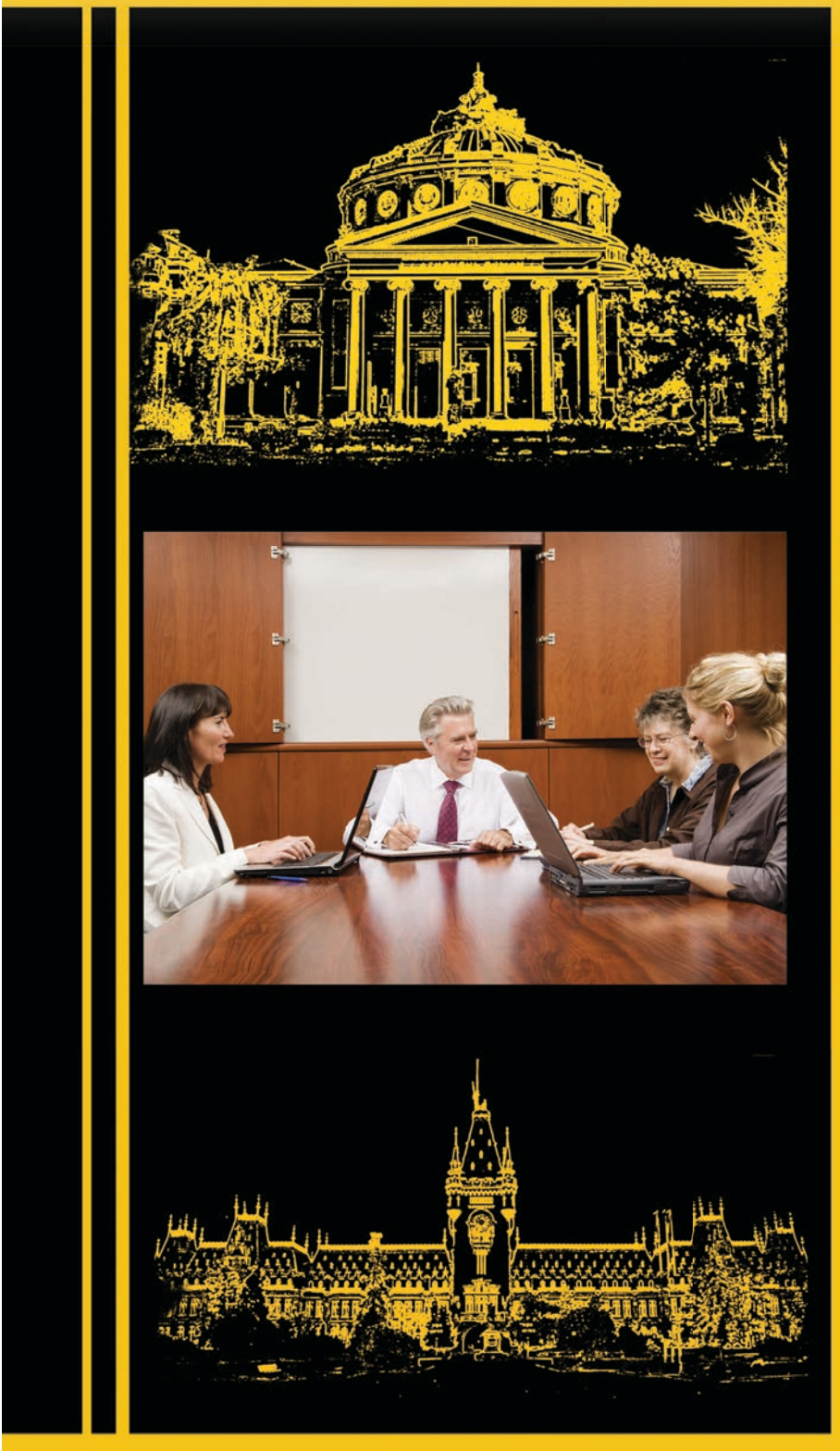
UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ŞI PROTECŢIEI SOCIALE
AMPOSDRU
Fondul Social European
POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale
2007-2013
MINISTERUL EDUCAŢIEI CERCETĂRII TINERETULUI ŞI SPORTULUI
OIPOSDRU
MINISTERUL EDUCAŢIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ŞI SPORTULUI
UMPFE

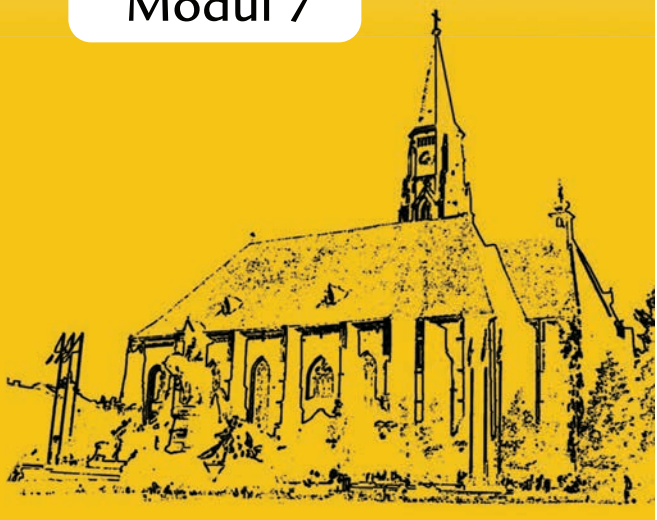
Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investeşte în oameni!

INOVAȚIE ŞI PERFORMANȚĂ ÎN DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DIDACTICE DIN MEDIUL URBAN

Management Educaţional

Modul 7





UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ŞI PROTECŢIEI SOCIALE AMPOSDRU
Fondul Social European POSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
MINISTERUL EDUCAŢIEI CERCETĂRII TINERETULUI ŞI SPORTULUI OIPOSDRU
MINISTERUL EDUCAŢIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ŞI SPORTULUI UMPFE

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investeşte în oameni!

Ministerul Educaţiei, Cercetării, Tineretului şi Sportului
Unitatea de Management al Proiectelor cu Finanţare Externă

INOVAŢIE ŞI PERFORMANŢĂ ÎN DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A CADRELOR DIDACTICE DIN MEDIUL URBAN

MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

7

Bucureşti
2011

Proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013
Investeşte în oameni!

Prezenta lucrare face parte din seria *Module pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice elaborată în cadrul proiectului Inovaţie şi performanţă în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban,* proiect cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013. Proiectul este implementat de Unitatea de Management al Proiectelor cu Finanţare Externă în parteneriat cu SC Consultanţă Profesională de Recrutare Personal SRL, SC Millenium Design Group SRL, SC C&T Strategic Bussines SRL.
Obiectivul general al proiectului este ddezvoltarea și implementarea unui program complex, standardizat de dezvoltare profesională a cadrelor didactice din centrele urbane mari, program care să includă activități de formare profesională, mentorat, cercetare-dezvoltare, dezbateri, ateliere de lucru, reflecție asupra carierei, evaluarea cadrelor didactice.
Proiectul își propune, de asemenea, să creeze, la nivel de capitale de județ, Centre de Dezvoltare a Carierei în Educație (CDCE) în cadrul școlilor selectate în proiect care să devină instituții resursă certificate. Proiectul este implementat în 45 de unități de învățământ din București, Cluj, Iași, Timișoara.

AUTOR: ANCA TÎRCĂ

COORDONATOR MODUL: MIRELA MIHĂESCU

REFERENȚI: Dănuț Bălan, Vicențiu Cristea, Georgeta Iordache, Manuel Igescu, Victor Ilie, Nicoleta Grigoraș, Cornel Mareș, Paloma Petrescu, Florin Popa, Simina Simion, Nicoleta Tănase, Adrian Tomescu, Didina Tomescu, Tiberiu Velter, Radu Vasile

INTEGRATORI: Laura Gunesch, Horațiu Jugănaru, Cecilia Macri, Daniela Petrescu, Cristi Petcu, Sorin Trocaru

Design copertă: Millenium Design Group
Layout&DTP: Millenium Design Group
Copertă şi interior: Millenium Design Group

Preambul

Modulul este structurat pe ideea de bază că *managementul educaţional* se referă la teoria şi practica managementului general aplicate sistemului şi procesului de învăţământ, organizaţiilor şcolare şi claselor de elevi. Prin urmare, *nivelurile* la care se manifestă managementul într-o unitate de învăţământ sunt aceleași cu cele specifice oricărei organizații funcționale și anume:

- managementul de vârf (nivelul conducerii școlii);
- managementul de mijloc (nivelul comisiilor, catedrelor, departamentelor);
- managementul de bază (nivelul lecțiilor desfășurate de cadrele didactice cu colectivele de elevi).

Primul capitol al modulului îi introduce pe cursanți în *tematica generală a managementului/ managementului educațional* cu referiri la funcțiile manageriale, competențele necesare, tipologia stilurilor de conducere, elementele specifice managementului și leadershipului unei organizații școlare

Cel de al doilea capitol prezintă pe larg conceptul de *management participativ* la nivelul organizației școlare și include o varietate de *practici și proceduri* de implicare a elevilor, părinților și comunității locale în procesul de luare a deciziilor.

Ultimul capitol al modulului, intitulat *Management și leadership la toate nivelurile organizației școlare* este conceput și alcătuit astfel încât să constituie un sprijin consistent pentru cadrele didactice de diferite specialități din unitățile școlare cuprinse în proiect în demersul de a-și dezvolta competențe și atitudini necesare pentru a aplica practici manageriale de succes la diferite niveluri - conducerea şcolii, comisii pe domenii, clasă, lecţie.

O gamă variată de *aplicații și invitații la reflecție* susține reperele teoretice incluse în modul și oferă cursanților posibilitatea de a transpune tematica specifică referitoare la managementul educațional în contextul real al comunităților educaționale din care fac parte.

Contents

1. Introducere în managementul educaţional 5
1.1. Management – delimitări conceptuale, funcţii şi roluri 5
1.2. Competenţe 13
1.3. Stiluri de conducere 22
2. Management educaţional participativ 46
2.1. Consultare şi colaborare - misiune şi viziune împărtăşite 46
2.2. Democraţia în şcoală 50
2.3. Implicarea elevilor în procesul decizional 54
2.4. Implicarea părinţilor în procesul decizional 63
2.5. Implicarea comunităţii în viaţa şcolii 80
3. Management şi leadership la toate nivelurile organizaţiei şcolare 90
3.1. Şcoala ca organizaţie care învaţă 90
3.2. Managementul la nivelul structurilor unităţii de învăţământ 93
3.3. Managementul de vârf la nivelul unităţii de învăţământ 102
3.4. Managementul activităţii didactice 141
BIBLIOGRAFIE 173

1. Introducere în managementul educaţional

1.1. Management – delimitări conceptuale, funcții și roluri

Provocare

Ce este managementul?

….este o unealtă cu care noi ne construim lumea , industriile

raționalizăm procesele de producție *, organizăm forța de muncă* *,*

construim organizații *, ne ridicăm orașele* *, ne mișcăm într-o*

singură direcție *. Dar managementul poate fi considerat și ca o*

armă…. *și oare ce se întâmplă dacă ea ajunge în mâinile cui nu trebuie*

? Sau a fost îndreptată împotriva propriei noastre societăți *?*

Există MANAGEMENT rău și un management al RĂULUI *Ce se întâmplă cu*

lumea pe care am construit-o?

….la urma urmei, ce este managementul fără valorile corecte *?*

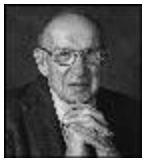
Frazele de mai sus fac parte din scenariul filmului *Ce este managementul* ? pe care îl puteți viziona urmând link-ul http://www.youtube.com/watch?v=vjyy33KpL6k&feature=related

Repere teoretice

Managementul este un domeniu de mare interes și de o importanță semnificativă în societatea contemporană. Structurată și dezvoltată în timp, știința managerială a trecut prin etape care au avut o influență majoră asupra dezvoltării umane (de ex., perioada conducerii științifice, cu Frederick W. Taylor și Henri Fayol ca exponenți principali) și are în prezent *caracteristici și orientări specifice lumii moderne*, cum ar fi:

- *viziunea globală și integratoare* de rezolvare a problemelor – raportare la mediul extern național și internațional;
- *interdisciplinaritatea* – introducerea unor elemente din alte științe;
- *dinamismul* – determinat de frecvența și amploarea schimbărilor din societate;
- *universalitatea* - transferul de concepte, principii, tehnici și instrumente manageriale din domeniul activității industriale în toate celelalte domenii ale vieții și activității umane, astfel că se vorbește curent de management agrar, management bancar, financiar, educațional etc.;
- *profesionalizarea funcției de manager* - elita managerială a viitorului va proveni din școli, centre sau instituții recunoscute de business, iar formarea continuă în domeniu va deveni o necesitate absolută.

Aplicație



Analizați *postulatele managementului modern* formulate de renumitul cercetător și teoretician Peter Drucker din perspectiva domeniului educației și învățământului:

- managementul este general, afirmându-se în toate domeniile economice și sociale;
- dezvoltarea spiritului de inovare este o trăsătură esențială a managementului modern;
- managementul este orientat spre sporirea continuă a productivității muncii intelectuale și fizice;
- managementul se grefează pe tradițiile culturale, sociale și politice ale fiecărei țări, pe condițiile de dezvoltare ale acesteia;
- managementul constituie principalul factor de sporire a eficienței activității desfășurate;

- ca o consecință logică, managementul constituie principalul "animator" al dezvoltării economice, afirmație susținută cu argumentul existenței unor țări sărace în resurse materiale, dar puternic dezvoltate economic

Definiții

În sens larg, **managementul** este activitatea complexă de concepere, pregătire, organizare, coordonare și administrare a elementelor implicate în atingerea unor obiective. *Managementul* reprezintă un proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor unei organizații (umane, materiale, de spațiu și de timp) în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale economice și sociale.

„Managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni – realizând prin alţii obiectivele propuse" (A.Mackensie,1969)

Mult timp restrâns doar la zona economică, termenul *și-a extins în ultimele decenii aplicabilitatea* și în alte domenii, printre care și cel al educației și învățământului în care se regăseşte cu toate elementele, dimensiunile şi funcţiile pe care le îndeplineşte în oricare altă sferă sau domeniu, având însă particularităţile sale, determinate de specificul activităţii didactice. Prin urmare**,**

managementul educaţional se referă la teoria şi practica managementului general, aplicate sistemului şi procesului de învăţământ, organizaţiilor şcolare şi claselor de elevi.

În această viziune, educația este un fel de companie condusă de unul sau mai mulți manageri. Date fiind însă finalitățile sistemului de învățământ, complexitatea procesului educațional, varietatea și amploarea resurselor implicate și specificitatea produsului final care nu este unul concret și palpabil, managementul educațional are un specific aparte pronunțat, evidențiat, în principal, prin ceea ce teoreticienii numesc *componenta umană* a procesului și o plasează în centrul și la baza „*companiei educaționale"* (Mike Pedler, John

Burgoyne si Tom Boydell)[1]. Drept consecință, managementul educațional trebuie să fie într-o mai mare măsură *artă decât știință*, pentru că nu este numai un serviciu oferit oamenilor (ca subiecți exteriori ai procesului), ci pătrunde în ființa lor internă, provocând o schimbare a ființei lor psiho-intelectuale.

Reflecție

Managementul educațional este *„ştiinţa şi arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalităţi, potrivit unor finalităţi acceptate de individ şi de societate sau o anumită colectivitate. El cuprinde un ansamblu de principii şi funcţii, de norme şi metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ (în ansamblu sau la nivelul elementelor componente), la standarde de calitate şi eficienţă cât mai înalte*." (Ioan Jinga)

Aplicaţie

Căutați pe internet, analizați și comparați definițiile managementului formulate de cercetători și teoreticieni importanți ai domeniului: *Henri Fayol, Frederick W. Taylor, Peter Drucker.*

Niveluri

Managementul educațional se manifestă la diferite niveluri:

- *macro - managementul sistemului de învăţământ şi al procesului de învăţământ*, pe ţări şi pe niveluri: european, naţional, local;
- *intermediar - managementul organizaţiilor şcolare*, care se referă la coordonarea structurilor educaționale de către managerii de vârf din învăţământ, de la ministru la director de şcoală;
- *micro - managementul claselor de elevi* care analizează modurile de organizare a lecţiilor şi a claselor de către managerii operaţionali din învăţământ (profesorii).

[1] Mike Pedler, John G. Burgoyne, Tom Boydell: *The learning company: a strategy for sustainable development*, London, McGraw-Hill, 1991

Problematica managementului educațional are o semnificație deosebită în contextul societății moderne constituită dintr-un ansamblu de organizaţii care reglementează sau facilitează aproape toate aspectele existenţei umane. În acest context, este tot mai larg acceptată ideea că *școala trebuie analizată ca un tip complex de organizație*, un sistem cu un set de obiective proprii, cu o anume distribuire a puterii și autorității, cu funcții și responsabilități specifice, format din părţi integrate necesare care-i permit să funcționeze în încercarea de a-și îndeplini obiectivele.

Considerăm, prin urmare, că *nivelurile* la care se manifestă managementul într-o unitate de învăţământ sunt aceleași ca în cadrul oricărei organizații funcționale și anume:

- *managementul de vârf* – top management (nivelul conducerii);
- *managementul pe domenii* – middle management (nivelul comisiilor/catedrelor/ compartimentelor);
- *managementul clasei* - first level management (nivelul colectivelor de elevi).

Din această perspectivă,

managerii educaționali sunt persoane care, folosindu-se de o serie de legi, principii, metode etc., în funcţie de abilităţile personale, *conduc un anumit nivel ierarhic al organizaţiei* școlare către atingerea scopurile urmărite.

În acest sens, literatura de specialitate prezintă următoarea ordine a **tipurilor de manageri educaționali**:

1. *educatoare, învățător, profesor*: conduce activitatea didactică la nivelul unui colectiv - clasă sau grupă;
2. *profesorul-diriginte*: conduce activitatea educativă la nivelul unei clase sau grupe de elevi;
3. *profesorul-logoped:* conduce procesul de formare a limbajului și de asistență psihopedagogică specifică elevilor și părinților la nivel teritorial și județean prin centrele logopedice și la nivel interșcolar prin cabinete logopedice;
4. *profesorul-consilier*: conduce activitatea psihopedagogică a elevilor, cadrelor didactice și părinților la nivel teritorial-județean prin centrele de asistență psihopedagogică și la nivel interșcolar, prin cabinetele de asistență psihopedagogică;
5. *profesorul-metodist*: conduce activitatea metodică la nivel teritorial și județean prin Casele corpului didactic și la nivel interșcolar prin comisiile și catedrele metodice;

6. *profesorul-director:* conduce activitatea unei unități de învățământ la nivel global;
7. *profesorul-inspector școlar:* conduce inspecțiile de diferite tipuri: școlară, generală, teritorială;
8. *profesorul – învățământ superior:* preparator, asistent, lector, conferențiar, profesor;
9. *profesor – manager învățământ superior*: rector, prorector, decan, prodecan, șef catedră, director, director adjunct, secretar științific.

Funcții

Funcţia de management reprezintă o activitate îndreptată către un anumit scop, specifică din punct de vedere al caracterului său şi care, în interacţiune cu alte activităţi, este obiectiv necesară pentru conducerea eficientă a organizaţiei.

Tipologia cea mai frecvent utilizată (după modelul creat de cercetătorul Henry Fayol[2]) stabilește următoarele funcţii ale managementului: *funcţia de proiectare, funcţia de organizare, funcţia de coordonare, funcţia de antrenare – motivare, funcţia de control-evaluare.*

Proiectarea reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor şi a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge respectivele obiective.

Proiectarea se face:

- pe termen lung (10 ani) prin studii de prognoză;
- pe termen mediu și scurt prin planuri operaționale care cuprind obiective, activităţi, responsabilităţi, termene, resurse, indicatori de evaluare;
- pe termen foarte scurt (de ex., o săptămână) prin programe care descriu foarte amănunţit acţiunile ce vor fi întreprinse, precum şi mijloacele şi resursele utilizate pentru realizarea planului.

Organizarea vizează acțiunile de creare a structurii care va permite realizarea obiectivelor și acțiunilor de coordonare efectivă a resurselor de către manager.

Organizarea cuprinde:

- repartizarea sarcinilor, gruparea acestora în departamente funcționale;
- alocarea resurselor pe departamente;
- stabilirea modului de colaborare dintre grupuri sau persoane

[2] Fayol, Henri (1916), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat

Coordonarea personalului reprezintă un ansamblu de procese prin care se realizează legătura dintre obiectivele, resursele umane, structura organizatorică și tehnologia instituţiei

Coordonarea:

- armonizează deciziile şi acţiunile la nivelul structurilor organizației;
- se realizează prin întâlniri periodice cu subordonaţii;
- necesită existenţa unui flux informaţional capabil să transmită mesajul dorit rapid şi nedistorsionat la toate şi între toate unităţile structurii organizatorice.

Antrenarea - motivarea constă în capacitatea managerului de a-i determina pe subordonaţi să participe activ, responsabil şi creator la îndeplinirea sarcinilor ce le revin.

Motivarea:

- are în vedere corelarea satisfacerii nevoilor cu atingerea obiectivelor organizației;
- nu se realizează într-un mod nivelatoriu, ci diferențiat, în funcție de caracteristicile fiecărui angajat;
- combină alternativ stimulentele moral spirituale cu cele materiale, în funcţie de situaţia concretă.

Controlul/ evaluarea are drept scop verificarea ritmică a îndeplinirii sarcinilor, remedierea operativă a disfuncţiilor şi promovarea experienţei pozitive.

Controlul:

- se realizează prin instrumente adecvate aplicate în mod consecvent;
- are un scop de îndrumare și ameliorare;
- se realizează în mod curent, periodic, axat pe un obiectiv sau pe mai multe

Aplicație

Faceți o analiză a modului în care vă exercitați funcțiile manageriale în cadrul instituției școlare. Ce măsuri de eficientizare propuneți?

Roluri

Din cercetările efectuate în domeniu (de exemplu, cele ale lui Henry Mintzberg[3]) s-a observat că managerii dedică o mare parte a timpului lor comunicării - întâlnirilor, convorbirilor telefonice, rezolvării corespondenţei etc. și că aceștia au anumite responsabilități (în cadrul organizaţiei pe care o conduc sau în afara ei) care nu se

[3] *The Nature of Managerial Work*, Englewood Clifs, Prentice Hall, 1980

încadrează în totalitate în categoria funcţiilor manageriale. Concluzia acestor studii a fost aceea că activităţile desfăşurate de un manager definesc trei **categorii de roluri**, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri:

Roluri interpersonale	Reprezentare
	Lider
	Liant
Roluri informaţionale	Monitor
	Diseminare
	Purtător de cuvânt
Roluri decizionale	Antreprenor
	Mediator
	Distribuitor de resurse
	Negociator

Fiecare dintre cele 10 roluri manageriale are importanța sa în ansamblul activității personalului cuprins în structurile de conducere, astfel:

Reprezentare: participarea la ceremonii, întâlniri oficiale, evenimente etc. Deși pare a nu avea o însemnătate prea mare, acest rol consumă o parte importantă din timpul unui manager.

Lider: stabilirea unui climat de muncă în care angajații lucrează împreună la un nivel optim pentru atingerea obiectivelor organizației. Este un rol foarte important al managerului deoarece implică interacțiunea cu personalul și abilități complexe.

Liant: menținerea de relații și contacte în afara departamentului său de lucru, cu alţi manageri din alte departamente ale aceleiaşi organizaţii sau din alte organizaţii.

Monitor: identificarea și selectarea celor mai utile și relevante informații din multitudinea de surse formale și informale (rapoarte, minute, mass media, reviste de specialitate, zvonuri etc.). Managerii care nu reuşesc să îndeplinească acest rol în mod corect se lasă influenţaţi de surse de informaţii care nu sunt de încredere, sunt copleşiţi de un volum foarte mare de informaţii care le consumă un timp foarte preţios şi iau decizii inadecvate.

Diseminare: transmiterea unor informații relevante**,** a valorilor și credințelor organizației către personalul organizației astfel încât să existe o bună comunicare la toate nivelurilor.

Purtător de cuvânt: autoritatea de a vorbi ca reprezentant al organizaţiei.

Antreprenor: promovarea schimbării la nivelul organizației, punerea în practică a unor idei noi, identificarea de noi oportunități și demararea de noi proiecte. Este cel mai important rol decizional al unui manager, implicând și asumarea riscurilor unor decizii majore care produc/ sau nu schimbări importante în avantajul organizației.

Mediator: reducerea tensiunilor și a conflictelor și rezolvarea situațiilor de criză care apar la diverse niveluri ale organizației.

Distribuitor de resurse: alocarea corectă a resurselor (bani, timp, echipament, forţă de muncă şi spaţiu) conform unor criterii obiective și nevoilor identificate

Negociator: luarea unor decizii în situații în care se negociază aspecte legate de resurse, contracte, fuziuni etc.

Aplicație

Treceți în revistă activitățile de conducere/ coordonare pe care le desfășurați la nivelul școlii, corelați-le cu unul dintre cele 10 roluri descrise în secțiunea de mai sus și evaluați ponderea celor 3 categorii de roluri – interpersonale, informaționale și decizionale în activitatea dvs.

1.2. Competenţe

Provocare

O veche controversă între specialişti se referă la educabilitatea abilităţilor manageriale. Altfel spus, managerii sunt înnăscuţi sau se pot crea prin educaţie? Talentul şi înclinaţiile naturale au fără îndoială un rol important, dar a deveni manager este rezultatul unui proces de transformare personală. Lărgirea perspectivei şi concepţiei despre lume şi viaţă, sporirea nivelului de conştiinţă, descoperirea motivaţiilor şi principiilor corecte creează premisele necesare ca pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe ceilalţi, adică o persoană care să merite să fie urmată de alți oameni şi să îi aibă în grijă şi nu în subordine. Persoanele optimiste, care se relaţionează uşor cu ceilalţi, care sunt organizate, comunică excelent, sunt dotate cu intuiţie şi empatie, care dau dovadă de forţă de caracter, care au un dezvoltat sentiment de comuniune socială şi care îşi dezvoltă competenţele tehnice necesare sunt clar avantajate în ocuparea şi îndeplinirea cu succes a unor funcţii manageriale.

Repere teoretice

Având în vedere complexitatea muncii și impactul pe care îl are asupra organizației, managementul modern este un proces care implică un ansamblu de competențe care variază de la cele legate de utilizarea tehnologiei informației și statistică, până la cele interpersonale și de self-management.

Competențe manageriale

Competenţa managerială se evidenţiază prin capacitatea conducătorilor de a-şi îndeplini activităţile specifice la standardele adoptate de organizaţie. Complexitatea, diversitatea şi intensitatea activităţii managerului diferă în funcţie de poziţia în nivelul ierarhic, compartimentul/ domeniul de activitate, profilul şi dimensiunea organizaţiei.

În mediul educațional, succesul demersului managerial este condiționat de deținerea de către cadrele didactice a următoarelor ***categorii de competenţe***[4]:

1. Competenţe de comunicare şi relaţionare:

- selectarea căilor şi mijloacelor de comunicare adecvate în vederea eficientizării demersului managerial;
- adaptarea la situaţii neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor;
- soluţionarea situaţiilor conflictuale, în urma investigării, prin mediere şi negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere şi responsabilitate.

1. *Competenţe psiho-sociale:*

- valorizarea competenţelor individuale şi de grup ale interlocutorilor, cu scopul stabilirii unei comunicări eficiente;
- adoptarea unui comportament adecvat în raporturile cu interlocutorii pentru realizarea unui climat de colaborare.

2. *Competenţe de utilizare a tehnologiilor informaţionale:*

- sintetizarea informaţiei pentru crearea unei baze de date utile actului managerial;
- valorificarea informaţiilor din baza de date în vederea luării deciziilor în concordanţă cu realităţile specifice mediului educaţional;
- utilizarea tehnicilor şi tehnologiilor informaţionale computerizate pentru eficientizarea activităţii şi asigurarea calităţii acesteia.

[4] Conform *Standardului de formare continuă pentru funcţia de director/director adjunct de unitate de învăţământ - MECTS*

3. *Competenţe de conducere / coordonare şi organizare:*

- proiectarea activităţilor în vederea realizării unui demers educaţional de calitate;
- organizarea activităţilor în vederea realizării obiectivelor din planul managerial;
- coordonarea procesului instructiv-educativ pentru realizarea progresului şcolar;
- gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităţilor în cadrul grupurilor de lucru

4. *Competenţele de evaluare:*

- stabilirea obiectivelor şi criteriilor de evaluare cu respectarea principiilor calităţii totale;
- utilizarea tehnicilor şi instrumentelor de evaluare specifice procesului educaţional;
- evaluarea demersului educaţional în scopul identificării necesarului de formare a personalului

5. *Competenţele de gestionare şi administrare a resurselor:*

- gestionarea resurselor materiale şi financiare în funcţie de priorităţile planului managerial cu respectarea legislaţiei generale şi specifice:
- gestionarea actului decizional prin asumarea răspunderii sau delegarea responsabilităţilor în cadrul grupurilor de lucru;
- selectarea resurselor umane potrivit specificului unităţii

6. *Competenţe care vizează dezvoltarea instituţională:*

- analizarea contextului educaţional în care funcţionează instituţia în vederea proiectării unei strategii adecvate de dezvoltare instituţională;
- proiectarea strategiei de dezvoltare instituţională;
- promovarea valorilor naţionale şi europene în educaţie prin programe şi parteneriate.

7. <u>Competenţele care vizează managementul propriei persoane:</u>

- evaluarea propriei activităţi în scopul creşterii calităţii actului managerial;
- selectarea traseului propriu de formare pentru dezvoltarea carierei în concordanţă cu aspiraţiile personale şi cu specificul instituţiei.

Reflecție

Reporter: De la publicarea cărții de căpătâi, "Practica managementului", ați educat managerii cu fiecare nouă lucrare. Care este mesajul dumneavoastră pentru managerii secolului al XXI-lea?

Peter Drucker: *Pun mereu aceleași întrebări, indiferent dacă am de-a face cu o afacere, o biserică sau o universitate. Prima întrebare este: Care este afacerea ta? Ce încerci să realizezi? Ce te face diferit? A doua întrebare este: Cum definești rezultatele? Aceasta este o întrebare foarte grea, mult mai grea în sectorul non-profit. In sfârșit, în al treilea rând, întreb: Care îți sunt principalele competențe? și care este legătura dintre ele și rezultate? De fapt, în asta constă toată filozofia, iar întrebările sunt aceleași.*

Aplicație

Autoevaluaţi-vă propriile competenţe manageriale. Asociaţi fiecăreia dintre competenţele specifice identificate cel puţin o activitate sau o acţiune prin care se evidenţiază competenţa descrisă**.**

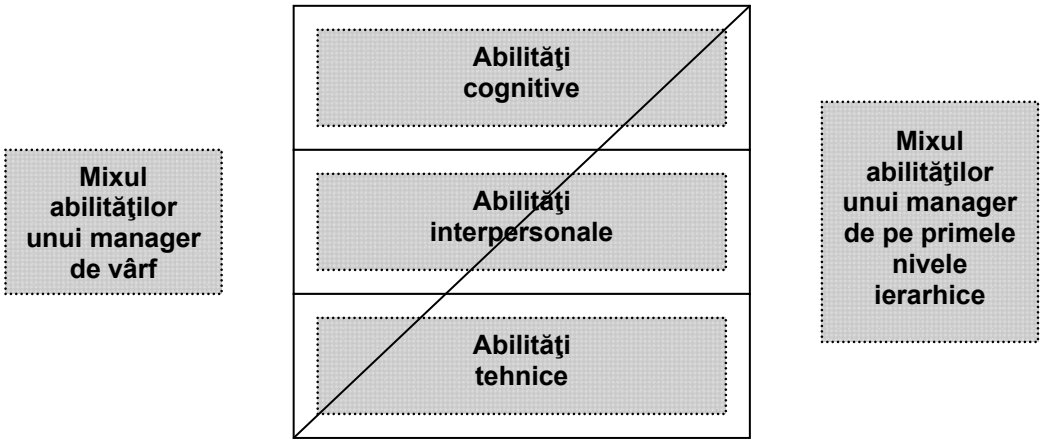
Abilități – modelul Robert Katz

Activitatea unui manager este variată și complexă și pentru a o desfășura acesta are nevoie de abilități specifice care să îi permită să conducă eficient și eficace organizația/ structura pe care o coordonează. Dintre numeroasele categorii de abilități prezentate în literatura de specialitate, cele propuse de cercetătorul american **Robert L. Katz**[5] sunt de referință. În urma unor cercetări de amploare, Katz a constatat că un manager are nevoie de trei categorii de abilități (engl. *skills*):

[5] Katz, R.L. (1955). *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 33-42

1. **Abilități tehnice**: de a lucra cu instrumente și tehnică specifice
2. **Abilități interpersonale**: de a lucra cu alți oameni, lucrul în echipă, comunicare, relaționare, motivare
3. **Abilități cognitive**: analiză critică, diagnoză, rezolvare de probleme, gândire creativă, identificare de soluții, elaborare de strategii, relaționarea cu mediul extern

Importanța celor trei categorii diferă în funcție de nivelul ierarhic la care se află managerul, după cum se poate vedea în figura de mai jos:



Mixul abilităţilor manageriale

Abilităţile din dreapta diagonalei reprezintă mix-ul abilităţilor unui manager de pe primele nivele: sunt de observat orientarea către aspectele tehnice ale postului şi accentul pus pe abilităţile interpersonale, în condiţiile scăderii rolului abilităţilor cognitive (de ex., determinarea misiunii organizaţiei, stabilirea relaţiei cu mediul extern). În general, un individ care intră în domeniul managerial se situează în dreapta diagonalei din punctul de vedere al mix-ului de abilităţi, fiind de obicei responsabil pentru desfăşurarea unei activităţi cu caracter tehnic (supravegherea unei echipe, elaborarea unui plan de marketing sau stabilirea unui buget). Sunt implicate abilităţile interpersonale, datorită faptului că managerul intră în contact cu subalternii săi, fie ei priviţi ca indivizi, fie constituind o echipă de lucru. Abilităţile cognitive nu sunt solicitate, ele făcându-se necesare pe măsură ce managerul urcă în ierarhie. Managerii de pe nivele ierarhice superioare au nevoie de un mix al abilităţilor manageriale aşa cum este descris în partea stângă a figurii şi care este marcat de trecerea de la *activităţile cu caracter tehnic către cele care implică planificare, organizare şi stabilirea de*

contacte cu mediul extern al organizaţiei (de ex., în cazul organizației școlare – autorități locale, instituții comunitare, părinți etc.).

Inteligența emoțională

Analizând cercetările referitoare la competențele necesare pentru obținerea performanței organizațiilor, Daniel Goleman [6](autorul conceptului de inteligență emoțională) nu numai că a adăugat setului de competențe tehnice și cognitive pe cea emoțională, dar a plasat-o pe un loc central în ceea ce privește leadershipul. El descrie **inteligența emoțională** ca pe un amestec de stăpânire de sine, motivație, empatie, gândire liberă, tact și diplomație.

Inteligenţa emoţională este capacitatea personală de identificare şi gestionare eficientă a propriilor emoţii în raport cu scopurile personale (carieră, familie, educaţie etc.). Finalitatea ei constă în atingerea scopurilor unei persoane, cu un minim de conflicte inter şi intra-personale.

Modelul introdus de psihologul american are următoarele elemente:

1. *Cunoașterea propriilor emoții* (self-awareness), abilitatea de a le identifica și de a le recunoaște impactul asupra modului de manifestare.
2. *Gestionarea emoţiilor* (self-management), constând în controlul emoțiilor și alegerea celei mai bune modalități de exprimare a acestora în diferite împrejurări.
3. *Conștientizarea responsabilității sociale*(social awareness) – recunoașterea emoțiilor celorlalți, abilitatea de a înțelege și reacționa la emoțiile celor din jur.
4. *Managementul relațiilor* (relationship management) – abilitatea de a inspira, influența și dezvolta relații interpersonale astfel încât să se comunice eficient și să se evite conflictele.

Goleman susține că **inteligența emoțională conduce spre performanță în leadership** și determină cât de bine vor funcţiona toate celelalte aspecte organizaționale, deoarece:

- emoțiile aflate la un nivel primar pot influența semnificativ acuratețea deciziilor luate;
- daca nu îşi cunoaşte şi nu reuşeşte să-şi gestioneze emoţiile şi sentimentele, liderul poate întâmpina dificultăţi în încercarea de a-şi construi relaţiile cu ceilalţi;
- prin dezvoltarea inteligenţei emoţionale se pun în valoare aptitudinile intelectuale și creativitatea;

[6] D.Goleman, R.Boyatzis, A. Mc Kee- *Inteligența emoțională în leadership*, Curtea Veche, 2007

- un nivel ridicat de inteligență emoțională creează un climat de lucru adecvat care contribuie la obținerea unor rezultate de calitate

Starea de spirit a unui conducător are au un impact semnificativ asupra celor pe care îi îndrumă. Dacă un lider acționează cu energie şi entuziasm în orice condiţii, ei pot deveni o sursă de inspiraţie pentru ceilalţi membri ai echipei și organizaţia sa prospere, dar dacă liderul transmite emoţii negative şi disonanţă, atunci întreaga organizație are de suferit.

Aplicație

Realizați portretul unui manager școlar inteligent emoțional.

Reflecție

Fără inteligență emoțională, chiar și o persoană cu o remarcabilă instruire, cu o minte deosebit de analitică, cu o viziune pe termen lung și cu un nesfârșit potențial de formidabile idei poate să nu ajungă un mare lider. Acest lucru este în special valabil pe măsură ce indivizii avansează într-o organizație. Cu cât este mai înaltă poziția unei persoane, apreciată a fi un performer excepțional, cu atât capabilitățile inteligenței sale emoționale se reliefează ca rațiune a succesului său. Inteligența emoțională garantează reuşita în viaţă într-o măsură mai mare decât acumularea de titluri şi diplome (Howard Gardner).

Inventarul abilităților

Specialiştii din domeniul formării și dezvoltării profesionale[7] subliniază complexitatea activităților manageriale și multitudinea de abilități necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de conducere. **Un inventar** al acestor abilități include:

Abilităţi strategice care facilitează generarea de valoare economică pentru organizație prin adaptarea superioară la mediu:crearea viziunii organizației, orientarea spre client, luarea deciziilor, gestiunea resurselor

Abilităţi organizaţionale care facilitează dezvoltarea capacităţii angajaţilor şi buna înţelegere dintre aceştia: comunicare, lucru în echipă şi conducerea acesteia, coaching, negociere, organizare, relaţionare

[7] Centrul de competenţe manageriale de la IESE Barcelona

Abilităţi de eficacitate personală care facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace: autocunoaştere, iniţiativă, motivaţie, învăţare, autocontrol, autocritică, gestiunea timpului, optimism, creativitate, integritate, gestiunea stresului, gestiunea emoţiilor (inteligenţa emoţională)

Munca bine făcută

Pe lângă competențele și abilitățile menționate mai sus în această secțiune a modulului, considerăm că, indiferent de poziția pe care o are în organizație, managerul trebuie să demonstreze că este și adeptul **muncii bine făcute** și să promoveze în activitatea sa și a colegilor de echipă cele trei atribute ale acesteia, așa cum le-a specificat Howard Gardner:

1. Este de o calitate înaltă
2. Este realizat într-o manieră etică
3. Are influență asupra vieții celorlalți

Minți pentru viitor

Și pentru că l-am amintit pe Howard Gardner, poate că ar fi bine să menționăm că el ne atenționează că a-ți cultiva mintea este cel mai important lucru pentru a avea succes în viața personală și profesională. De ce? Pentru că viitorul este imprevizibil și singurul mod de a face față unor schimbări rapide și majore este să îți creezi o infrastructură mentală care să te ajute să te adaptezi la orice fel de mediu și context. Gardner[8] consideră că cele **cinci minți ale viitorului** sunt:

1. *Mintea disciplinată* – a stăpâni un domeniu al cunoașterii foarte bine, a fi la curent cu noutățile din domeniul respectiv.

   Fiecare dintre noi ar trebui să știe să facă cel puțin un lucru foarte bine, să se focalizeze pe domeniul în care lucrează și să-și dezvolte expertiza pentru a excela în domeniul respectiv. Cercetările au arătat că pentru a deveni expert într-un domeniu e nevoie de aproximativ 10 ani, așa că ar trebui ca zilnic să alocăm ceva timp pentru a ne perfecționa cunoștințele și abilitățile pe teme din domeniul în care lucrăm.
2. *Mintea care sintetizează* – ia informații din surse diverse, înțelege și evaluează informațiile cu obiectivitate și le asamblează astfel încât să aibă sens.

[8] H. Gardner – *Mintea disciplinată*, Editura Sigma, 2005

Într-o lume a internetului și a bibliotecilor virtuale, o persoană poate căuta practic orice, dar problema este că mulți nu știu ce să facă cu cantitatea imensă de informații la care au acces, ce să rețină și ce să ignore. A învăța cum să sintetizezi cunoștințele te poate învăța cum să găsești înțelesuri în viața profesională și personală.

3. *Mintea creatoare* – descoperă tărâmuri noi, avansează idei noi, pune întrebări neobișnuite și ajunge la răspunsuri neașteptate. Dacă ai o minte creativă, poți gândi modalități de a schimba lucrurile în mai bine, de aceea este foarte importantă pentru viața profesională și personală. Persoanele cu o minte creatoare pot schimba lumea.
4. *Mintea respectuoasă* – încearcă să îi înțeleagă pe cei din jur și să colaboreze cu ei, respectând și valorizând diferențele de orice fel.
5. *Mintea etică* – conceptualizează modul în care indivizii lucrează și pentru binele celorlalți și al societății în care trăiesc. Lipsa de respect și etică profesională și personală este un indiciu că nu ești un bun cetățean.

Reflecție

Anita Roddick, fondatoarea concernului de cosmetice The Body Shop *a aspirat permanent ca afacerea ei să fie un lucru bine făcut. Încă de la înființarea companiei în 1976, principalul ei scop a fost să creeze un sentiment al umanității în lumea afacerilor.*

Roddick a depus muncă în folosul umanității în toată lumea – a locuit cu familii sărace în Appalachia, West Virginia și în tabere de refugiați in Albania. În timp ce The Body Shop *devenea o companie vestită cu o rețea internațională de magazine, Roddick a continuat să joace un rol important în organizare astfel încât* The Body Shop *a rămas centrată pe schimbarea socială și de mediu.* The Body Shop *a avut campanii împotriva încălcării drepturilor omului și în anul 2000 a lansat premiul The Body Shop Human Rights Award. Firma a înființat și o fundație care oferă sprijin financiar organizațiilor cu activitate în domeniul drepturilor omului, protecției mediului și animalelor.*

Mai puteți da un exemplu similar?

Autoanaliza şi autoreflecţia asupra propriei cariere dau posibilitatea managerului de a se raporta la cerinţele şi standardul funcţiei, de a conştientiza decalajele dintre aspiraţiile personale, nivelul de dezvoltare al competenţelor proprii şi posibilităţile de formare. *Responsabilitatea pentru dezvoltarea profesională* revine managerului, traseul de evoluţie în

carieră fiind stabilit în raport cu aspiraţiile personale, cu viziunea personală asupra a ceea ce va realiza în viitor.

1.3. Stiluri de conducere

Provocare

Sunteţi interesat să descoperiţi propriul stil managerial? Vreţi să ştiţi cum vă place să fiţi condus şi cum conduceţi? În secțiunile care urmează veți găsi răspunsurile pe care le așteptați.

Repere teoretice

Stilul de conducere pe care îl folosește un manager se bazează pe o combinație de calități profesionale, valori, credințe și trăsături de personalitate, la care se adaugă elemente specifice culturii organizaționale ce pot încuraja sau descuraja anumite abordări.

În management *nu există stiluri universal valabile*, deoarece, pe de o parte, stilul de lucru diferă de la un manager la altul ca urmare a diferenţelor de personalitate şi cunoştinţelor de specialitate, pe de altă parte, în cazul aceluiaşi subiect analizat, stilul său variază adesea în funcţie de caracteristicile concrete ale fiecărei situaţii specifice.

Conturarea celui mai bun stil managerial depinde de mai mulţi factori, printre care:

- *mediul extern (*de ex., în cazul organizației școlare - poziţia şcolii în cadrul comunităţii, cererile de pe piaţa forţei de muncă, dorinţele părinţilor);
- *organizarea instituției* (de ex., cea orizontală şi cea verticală);
- *scopurile sau misiunea organizației* (de ex., existența unei misiuni orientate spre promovarea examenelor sau a uneia care promovează inovaţia);
- *caracteristicile personalului (*de ex., în cazul unei școli, experiența și atitudinile profesorilor, mediul de proveniență al elevilor);
- *caracteristicile managerului* (mediu de proveniență, experienţă, personalitate).

Clasificarea lui Kurt Lewin

În literatura de specialitate, cea mai cunoscută clasificare a stilurilor de conducere este aceea care distinge între modelul ***autocratic,*** cel ***democratic*** şi cel de tip ***"laissez-faire"*** (Kurt Lewin[9]- fondatorul psihologiei sociale).

Conducătorul care practică un stil autocratic:

- stabilește politicile, modul de lucru și sarcinile;
- nu este neapărat ostil, dar ia decizii fără a se consulta cu ceilalți.

Acest stil conduce la un nivel ridicat de rezistență și nemulțumire din partea subordonaților. Stilul este indicat în situaţiile de criză și când situația este urgentă.

Conducătorul care practică un stil democratic:

- stabilește politicile organizației în cadrul unui proces colectiv;
- este interesat de ideile și perspectivele subordonaților referitoare la obiective și activități

Stilul este apreciat de angajați, asigură stabilirea unor relaţii de bună colaborare şi eficacitatea activității. Deoarece consultarea necesită timp, nu este recomandat pentru sarcini urgente.

Conducătorul care practică stilul "laissez-faire":

- nu se implică în luarea deciziilor decât dacă i se cere;
- lasă angajaților întreaga libertate de decizie şi de acţiune;
- nu se interesează de desfăşurarea activităţii acestora.

Stilul este indicat atunci când echipa este capabilă și motivată, în alte condiții fiind complet ineficient.

Prin experimentele sale, Lewin a descoperit că cel mai eficace este stilul democratic. Excesele autocratice conduc la revoltă, în timp ce în abordările de tip *laissez-faire* oamenii nu dovedesc aceeași implicare ca în cazul în care sunt conduși în mod activ.

Cel mai recomandat în contextul managementului participativ este *stilul democratic*, care prezintă o serie de avantaje:

- membrii grupului înţeleg problemele, acceptă sau chiar susţin decizia liderului;
- membrii grupului sunt conştienţi de propria importanţă și de rolul semnificativ pe care îl au în cadrul organizației ;

[9] Lewin, K., Llippit, R. and White, R.K. (1939*). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, *10,* 271-301

- când subordonaţii înţeleg şi apreciază procesul prin care se ia decizia ei pot să îi determine şi pe cei care nu sunt de acord cu decizia să o accepte;
- managerul şi subordonaţii pot să reconcilieze părerile divergente asupra obiectivelor.

Reflecție

Sunteți de acord cu faptul că stilul variază în funcție de situație, personalitatea liderului și caracteristicile membrilor echipei?

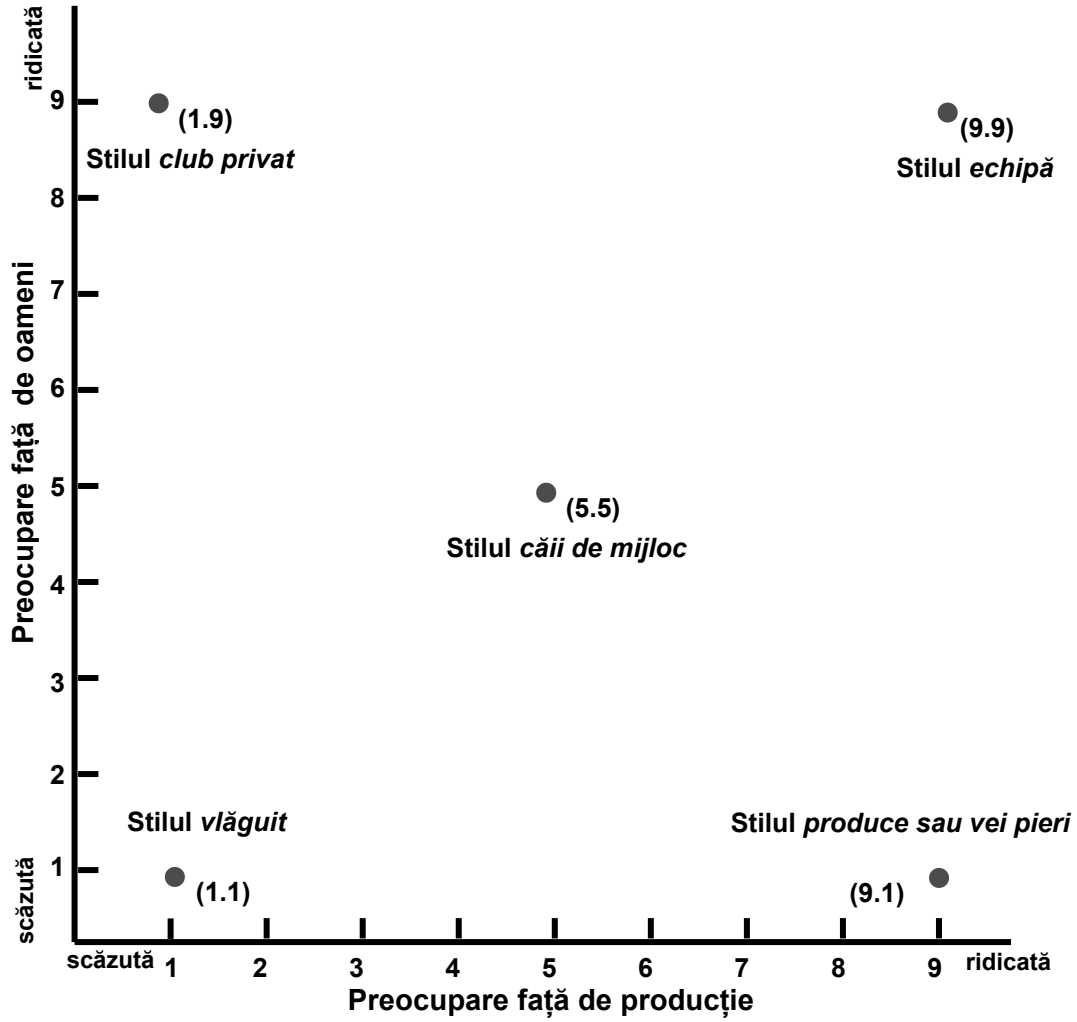
Aplicație

Realizați o activitate pe grupe. Fiecare grup va încerca să descrie situaţii din şcoală, în care a identificat unul dintre cele 3 stiluri importante de conducere: stilul *"laissez faire", "stilul autocratic", "stilul democratic"*. Analizaţi în cadrul grupelor reunite cât de potrivit sau de nepotrivit este stilul pentru situaţiile descrise.

Modelul Blake și Mouton

O altă tipologie de referință a stilurilor manageriale - **modelul lui Robert Blake si Jane Mouton**[10] ia în calcul preocuparea managerului faţă de două elemente esenţiale: *rezultatele muncii şi preocuparea faţă de oamenii care muncesc.* Cele două elemente sunt notate pe o scală de la unu la nouă şi pot fi ilustrate grafic într-o grilă bidimensională:

[10] Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co..



Blake şi Mouton au identificat 5 stiluri importante de conducere:

1,1 – managerul indiferent (stilul *vlăguit*[11])

- manifestă o slabă preocupare atât față de rezultate, cât și față de oameni;
- conduce pentru a-și păstra slujba;
- se protejează evitând orice posibilă situație neplăcută care apare la locul de muncă;
- nu îi plac schimbările deoarece ar putea să îi afecteze starea de pasivitate în care se simte atât de bine;
- principala preocupare este să nu fie făcut răspunzător pentru vreo greșeală;
- ia decizii complet lipsite de creativitate

1,9 – managerul gazdă (stilul de conducere *al unui club privat*[12])

[11] Impoverished(engl.)

- focalizat pe oameni, dovedește o slabă preocupare faţă de rezultate;
- acordă atenție foarte mare confortului angajaților la locul de muncă, în speranța că acest lucru le va crește performanța;
- este interesat doar ca subordonații să îl agreeze, indiferent de ce rezultate se obțin;
- nu controlează, nu atenționează, evită conflictele și nu supără pe nimeni

*9,1 – managerul autoritar (*stilul *produce sau vei pieri*[13])

- focalizat pe rezultate, dovedește o slabă preocupare faţă de oameni;
- controlează și domină;
- nu ia în considerare nevoile și opiniile angajaților;
- pune presiune asupra subordonaților prin reguli, regulamente și sancțiuni;
- consideră că angajații trebuie să muncească bine doar pentru că sunt plătiți

5,5 –*managerul stării de fapt* (stilul *căii de mijloc*[14])

- focalizat pe menținerea unui echilibru dintre rezultate și nevoile oamenilor;
- stabilește obiective realiste, nu foarte înalte;
- nu inovează și nu riscă depășirea unor limite printr-un demers creativ;
- cel mai utilizat stil de leadership în Europa şi America

9,9 – *managerul judicios* (stilul *echipei*[15])

- focalizat atât pe rezultate, cât și pe oameni;
- coordonează cu succes echipa pentru realizarea unui scop comun și obținerea unor performanțe înalte;
- motivează, acordă sprijin și menține moralul echipei la un nivel maxim;
- angajații participă la luarea deciziilor și se simt utili în cadrul organizației
- împreună cu echipa, planifică, implementează, monitorizează și evaluează cu rigurozitate și profesionalism activitatea organizației;
- are o filozofie pe care o implementează printr-o strategie specifică;
- inovează, schimbă și creează modele de bune practici

În grila managerială a lui Blake şi Mouton, stilul managerial preferat în aproape toate situaţiile este *stilul 9,9.* Acesta ar putea fi și *stilul cel mai potrivit în domeniul educației* care ar

[12] country club style(engl.)
[13] Produce or perish (engl.)
[14] Middle-of-the-road (engl.)
[15] Team style (engl.)

putea funcționa la un nivel optim dacă un număr cât mai mare de oameni ar fi implicați în planificarea și stabilirea politicilor și obiectivelor de dezvoltare, iar toți factorii interesați – elevi, părinți, profesori, membri ai comunităților locale ar primi toate informațiile relevante referitoare la domeniile de activitate și funcționarea organizației școlare și ar fi implicați în procesul de luare a deciziilor.

Aplicație

Citiți descrierile de rol de mai sus și imaginați o situație/ activitate care are loc la nivelul școlii. Compuneți și interpretați *un joc de rol* pentru fiecare tip de manager al modelului Blake/Mouton. Lucrați în grupe de 5, fiecare grup având de pregătit și de interpretat câte un joc de rol, astfel:

Grupa 1: managerul indiferent

Grupa 2: managerul gazdă

Grupa 3: managerul autoritar

Grupa 4: managerul stării de fapt

Grupa 5: managerul judicios

Dacă doriți să vedeți și ideile altora, vizionați și comentați un film pe linkul: http://www.youtube.com/watch?v=TFbSin3Kc1s&feature=related

Modelul Rensis Likert

O abordare clasică a anilor 60 este modelul dezvoltat de **Rensis Likert** [16] în care criteriul principal este participarea la decizii prezentată sub forma unui continuum care are la un capăt un stil managerial *foarte autoritar* (S1), iar la celălalt capăt un *stil managerial participativ* (S4), între cele două extreme existând alte două stiluri manageriale:

- unul autoritar (S2), dublat însă de o atitudine binevoitoare față de subalterni
- unul în care managerii se consultă cu subalternii, dar păstrează controlul final şi dreptul de a lua decizii finale(S3)

Stilul 1	**Stilul 2**	**Stilul 3**	**Stilul 4**
Autoritar - exploatator	**Autoritar - binevoitor**	**Autoritar - consultativ**	**Participativ**
Managerul are foarte puțină considerație pentru oameni,	Managerul manifestă un anumit interes față de ce spun	Managerul ia în considerare anumite informații care circulă	Managerul utilizează metode participative, implicând angajații în

[16] Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill

amenință și sancționează pentru ca angajații să se conformeze.	angajații, sunt folosite un număr restrâns de recompense, dar deciziile importante sunt luate tot la nivel central	de jos în sus și face eforturi să asculte și ideile altora, dar majoritatea deciziilor importante sunt luate tot la nivel central	luarea deciziilor, astfel încât aceștia se simt bine și lucrează cu plăcere împreună.

Cel mai des întâlnit în practica managerială este stilul 3.

Managerul eficient

Tot în anii 60, doi cercetători americani de la Universitatea Michigan**, R.L. Kahn şi D. Katz** au identificat caracteristicile unui manager eficient:

- îşi petrece destul de mult timp *planificând, discutând cu subalternii şi instruindu-i,* rezolvând problemele interpersonale şi informându-i pe oameni în legătură cu munca lor în cadrul companiei;
- oferă mai multă libertate subalternilor şi se bazează pe *delegare*. Managerii de pe nivelele inferioare sunt influenţaţi de managerii de pe nivelele superioare, iar managerii care sunt controlaţi îndeaproape de şefii lor au tendinţa de a-şi controla, la rândul lor, îndeaproape subalternii;
- este perceput de către subalterni ca fiind interesat de ei, încercând *să îi înţeleagă* şi să îi ţină la curent cu privire la nivelul performanţelor lor;
- determină creşterea *productivităţii şi a moralului*, determinându-i pe angajaţi să se implice mai mult în activităţile lor. Productivitatea şi mândria de a aparţine unui anumit grup sunt probabil variabile dependente, creşterea uneia dintre ele determinând creşterea celeilalte. Rezultatul este întărirea coeziunii echipei.

Stilurile inteligente emoțional

Cercetări recente (*Daniel Goleman, Richard Boyatzis și Annie McKee*[17]) descriu șase stiluri de conducere care au efecte diferite asupra oamenilor cu care managerii lucrează. Pentru eficiență maximă se recomandă utilizarea lor în funcție de specificul situațiilor.

Vizionarul[18]

[17] Daniel Goleman, Richard Boyatzis and Annie McKee*, Primal Leadership*, HBS Press, 2004
[18] [18] The Visionary Leader(engl.)

- îi conduce pe oameni către un scop comun împărtășit de toți, spunându-le încotro să meargă, dar nu cum să ajungă acolo, motivându-i astfel să se zbată pentru a înainta;
- transmite informația și cunoștințele astfel încât cei din jur au ce să învețe

Acest stil este binevenit când este nevoie de o schimbare, de o direcție nouă pentru organizație

Antrenorul[19]

- are discuții lungi cu angajații, uneori în afara locului de muncă;
- îi ajută pe oameni să-și descopere punctele tari și slăbiciunile și să le coreleze cu aspirațiile și acțiunile legate de carieră;
- pentru a demonstra că are încredere în oameni, deleagă sarcini importante

Este util când se dorește formarea la angajați a unor capacități pe termen lung

Afiliatul[20]

- creează legături și o stare de armonie între membrii organizației;
- se centrează primordial pe nevoile emoționale

Este de utilizat în situații în care e nevoie să se treacă peste perioade mai grele din viața organizației

Democratul[21]

- valorizează contribuțiile angajaților prin participarea acestora la luarea deciziilor;
- este un bun ascultător, fiind interesat atât de veștile bune, cât și de cele proaste

Este de utilizat pentru a câștiga încrederea și când se doresc informații pentru că nu se știe sigur un aspect.

Liderul care impune ritmul de lucru[22]

- stabilește obiective mărețe și tentante și așteaptă de la angajați un nivel maxim de performanță;

[19] ***The Coaching Leader(engl.)***

[20] ***The Affiliative Leader(engl.)***

[21] ***The Democratic Leader(engl.)***

[22] The Pace-setting leader (engl.)

- este el însuși un exemplu, iar, dacă este necesar, își suflecă mânecile și pune mâna la treabă;
- îi identifică pe cei care nu muncesc cum trebuie și îi pune la treabă;
- nu excelează în ceea ce privește îndrumarea subordonaților deoarece se așteaptă ca aceștia să știe ce au de făcut;
- obține rezultate pe termen scurt, dar pe termen lung se ajunge la epuizare și declin

Este de utilizat pentru a obține rezultate de la o echipă motivată și competentă.

Comandantul[23]

- înlătură temerile și dă direcții clare;
- dă comenzi și așteaptă conformare totală;
- pentru a avea succes, au nevoie de autocontrol;

- pot părea reci și distanți

Este de utilizat în momente de criză, când e nevoie de acțiuni rapide și în cazul unor angajați cu probleme care nu răspund la alte metode

Liderul transformațional

Un astfel de lider începe prin a *crea o viziune* care să aibă adepți și să producă o schimbare majoră. Apoi urmează etapa în care încearcă să *își vândă viziunea* și să îi convingă pe ceilalți – este nevoie în acest sens de multă energie și entuziasm, deoarece aderarea la echipa care experimentează schimbarea este un proces de durată:

- doar 2% sunt alături de un astfel de lider din prima clipă
- 30% se vor alătura ceva mai târziu
- 60% stau și așteaptă să vadă ce se întâmplă – dacă acest grup va fi convins, succesul este asigurat
- 8% nu se vor alătura niciodată, sunt cei care contestă orice și nu se vor schimba indiferent de metode și context – pentru ei nu merită să irosești energie și entuziasm (un proverb spune că *nu trebuie să uzi pietrele pentru că nu vor încolți niciodată*).

Pentru a avea adepți, liderul trebuie să inspire încredere și, prin urmare, este nevoie de *integritate personală* pentru a-i convinge pe alții să îl urmeze. În paralel cu încercarea de a-i convinge pe ceilalți să i se alăture, liderul *caută și direcția corectă* pe care o găsește

[23] The Commanding Leader(engl.)

întotdeauna și rămâne în fruntea echipei ca un model bun de urmat. Sărbătorește succesul și menține un grad înalt de motivare și entuziasm al echipei.

A lucra cu un astfel de lider este o experiență unică și înălțătoare.

Liderul situațional

Literatura de specialitate menționează că un lider situațional are ca rol principal pe acela de a înţelege situaţia şi pe subalterni, pentru a se asigura că este liberă calea spre atingerea obiectivelor şi pentru a acorda recompensele considerate importante de către subalterni. Ideea cheie a acestui model este stabilirea unei relaţii între recompensă şi atingerea obiectivului. Liderul acordă o recompensă doar în situaţia în care obiectivul a fost îndeplinit. Primul element al acestui model de leadership îl reprezintă necesitatea motivării subalternilor de către lider, cel care, indicându-le recompensele pe care le pot primi, trebuie să îi orienteze spre atingerea obiectivelor. Acest model este situaţional deoarece obiectivele stabilite pentru un grup pot fi diferite de cele stabilite pentru alt grup, la fel cum diferite pot fi şi nevoile subalternilor. Liderul trebuie să cunoască obiectivele organizaţiei sau ale grupului/echipei de muncă, ale oamenilor implicaţi, şi trebuie să elibereze calea de orice obstacol spre atingerea acestor obiective.

Teoria X și Y

Douglas McGregor[24], psiholog social american, a identificat două abordări pentru administrarea relaţiilor cu oamenii, aşa numitele teorii X şi Y care au la bază următoarele presupuneri:

Presupunerile teoriei X:	**Presupunerile teoriei Y:**
- oamenilor nu le place munca - oamenii trebuie să fie forţaţi sau controlaţi pentru a-şi atinge obiectivele - dacă le oferi recompense financiare, atunci oamenii muncesc mai mult - o persoană obişnuită preferă să fie condusă; preferă să evite responsabilităţile - majoritatea oamenilor sunt oarecum lipsiţi	- efortul depus pentru muncă este la fel de natural ca joaca şi munca - oamenii vor autocontrol şi autoghidare în urmărirea obiectivelor organizaţiei, fără a fi controlaţi din exterior sau fără a fi ameninţaţi cu pedeapsa - angajamentul faţă de obiective reprezintă o recompensă, asociată cu realizarea acelor

[24] Douglas Mc Gregor - *Faţa umană a unei organizaţi*i, 1960

de ambiţie şi doresc să fie în siguranţă mai presus de orice.	obiective - de obicei, oamenii acceptă şi caută să îşi asume responsabilităţi - capacitatea de a-şi folosi imaginaţia, ingeniozitatea şi creativitatea în rezolvarea problemelor organizaţionale reprezintă o trăsătură a majorităţii oamenilor.

Mulţi manageri tind să aplice teoria X, să utilizeze un stil autoritar, dar în acest mod, obţin rezultate slabe de la angajaţii lor. Alţi manageri folosesc teoria Y, care produce rezultate mai bune şi permite oamenilor să se dezvolte.

Caracteristici ale managerului care aplică teoria X[25]:

- acordă importanţă numai rezultatului final şi respectării termenelor limită, fără să ia în considerare şi alte lucruri;
- emite termene limită şi ultimatumuri;
- este distant, detaşat şi arogant;
- este nervos şi frecvent ridică vocea la oamenii săi;
- emite instrucţiuni, indicaţii;
- ameninţă pentru a-i fi respectate instrucţiunile;
- cere, niciodată nu roagă politicos;
- nu participă şi nu îl interesează formarea unei echipe;
- este intolerant, nu îl interesează binele angajaţilor săi sau aspectele de ordin moral;
- este mândru, uneori ajunge până la autodistrugere;
- nu ştie să comunice sau să asculte pe ceilalţi;
- este de fapt nesigur de sine şi nevrotic;
- este răzbunător şi dă vina pe alţii;
- nu mulţumeşte şi nu laudă;
- reţine recompensele, suprimă creşterile salariale sau orice astfel de stimulente;
- analizează cheltuielile organizaţiei până în punctul falsei economii ;
- caută vinovaţii din spatele unor nereuşite sau neajunsuri;

[25] *Ghid pentru dezvoltarea capacității instituționale,* Proiect POSDRU 64110

- preferă să blameze decât să înveţe din experienţa respectivă şi să prevină repetarea evenimentului respectiv;
- nu acceptă sugestii;
- nu suportă critica şi recurge la represalii asupra colegilor sau a celor din subordinea sa;
- nu ştie să delege responsabilităţi – dar crede că se pricepe la acest lucru;
- consideră că a delega responsabilităţile înseamnă a da comenzi;
- ţine la funcţia sa, dar trece responsabilizarea pe umerii subordonaţilor săi;
- nu este destul de interesat să caute modalităţi pentru o îmbunătăţire viitoare.

De ce nu funcţionează teoria X?

Pe baza *Piramidei nevoilor a lui Maslow* McGregor a ajuns la concluzia că o nevoie nu mai motivează un individ o dată ce a fost satisfăcută. O societate se bazează pe practica recompenselor financiare şi pe a pachetelor de beneficii pentru a satisface nevoile minore ale angajaţilor săi. După satisfacerea acestor nevoi, angajaţii respectivi îşi pierd motivaţia de mai lucra performant. De fapt, stilurile de management susţinute de teoria X împiedică satisfacerea nevoilor majore.

Dacă este bine aplicat, un astfel de model poate conduce la crearea unui mediu de lucru în care angajaţii au un grad înalt de motivare, pentru că muncesc pentru a-şi satisface nevoile.

Reflecție

Un proverb chinez spune: “Dacă vrei un an de belșug, cultivă orez, dacă vrei 10 ani de belșug, cultivă o livadă, daca vrei 100 de ani de prosperitate, cultivă oameni. “

Stiluri negative de conducere

Există câteva stiluri frecvent întâlnite care sunt contra – exemple de stiluri de conducere. Vă prezentăm mai jos câteva dintre acestea și o serie de acțiuni pe care le puteți întreprinde pentru a contracara aceste tipuri de management.

Managementul post-hoc – un stil slab de conducere, dar foarte întâlnit

Pentru a-ți păstra slujba, principiul de bază este că *șeful are întotdeauna dreptate.* Primul semn că este vorba despre un management post-hoc este un început vag al activității, cu obiective neclare și generale. Dacă se cer clarificări, răspunsul clasic este *tu*

ești expertul. Poziția în ierarhie acționează ca un zid protector și substitut pentru o expertiză reală care ar impune respect. Dacă îi pui la îndoială cunoștințele, consideră că este un atac la persoană. Se înconjoară de persoane slab pregătite și foarte rar angajează oameni care sunt mai bine pregătiți decât el și care pleacă din organizație imediat ce înțeleg despre ce e vorba. Din păcate, este un stil de conducere foarte des întâlnit și reflectă condiția umană și nevoia de control, siguranță și statut în detrimentul integrității și grijii pentru cei din jur.

Micromanagementul – managerul controlează și cel mai mic detaliu

Managerul se comportă ca și cum subordonații sunt complet incapabili să își facă treaba, le dă instrucțiuni detaliate și controlează totul. Critică tot timpul, indiferent de rezultate, nimic nu îl mulțumește. Face acest lucru din nevoia de a conduce și a fi superior și de a nu avea un eșec personal. În anumite situații, când personalul nu este bine pregătit și sarcinile de lucru impun atenție sporită.

Cum să procedezi cu un astfel de manager?

- nu te lupta cu el pentru putere, pentru că va folosi toate mijloacele pe care le are la dispoziție să te anihileze;
- e mai simplu dacă asculți cu atenție ce spune și, dacă nu ești de acord, vorbește cu el și asigură-te că nu poate da vina pe tine pentru nereușită (păstrează ca dovadă mesajele pe mail etc.);
- o alternativă interesantă este ca, la rândul tău, să practici cu el un micromanagement – ia acordul în detaliu în legătură cu ce faci, fă exact ce spune și raportează fiecare pas, cere-i să ia decizii pentru fiecare detaliu, astfel încât în final îl obosești și te lasă în pace

Managementul pescăruș - managerul intră în zbor, se așează pe tine și apoi își ia din nou zborul

'Managementul pescăruș' este un termen umoristic pentru a descrie un stil de management în care managerul intră în *zbor, se așează pe tine și apoi își ia din nou zborul.* Cât e prezent, vorbește numai el, nu ascultă ce spui, critică și dă ordine în egală măsură, adesea fără măcar să știe în ce constă activitatea la care lucrezi. Apoi, până să apuci să obiectezi sau să întrebi ce vrea de fapt, îți spune că trebuie să meargă la o întâlnire importantă. A avea un astfel de manager este o experiență neplăcută, te simți adesea subapreciat și abuzat. Din fericire, pentru că nu îl ai în preajmă prea mult timp, poți să îți vezi de treabă liniștit.

Cum să procedezi cu un astfel de manager?

Dacă poți lucra independent, cel mai bun lucru este să asculți cu răbdare și apoi să-l ignori. Din fericire, te lasă să îți vezi de treabă și nu te agasează printr-un control amănunțit. Dacă totuși această abordare îți periclitează cariera și sănătatea, trebuie să iei măsuri:

- stabilește o întâlnire pentru a discuta despre munca pe care o faci, spune-i ce efect are comportamentul său asupra ta;
- în mod deliberat, caută-l cât mai des și bombardează-l cu detalii complexe pentru care evident nu va avea timp, pentru ca în cele din urmă să îi oferi o alternativă simplă pe care să o accepte, astfel putând să reformulezi ceea ce a spus într-un sens mult mai logic;
- pentru că cel mai important lucru din viața unui manager pescăruș este managerul pescăruș însuși, dacă îi dai niște rezultate, te lasă în pace, așa că transmite-i regulat mesaje scurte despre progresul activității;
- prin munca ta, pune-l în evidență și fă în așa fel încât să apară într-o imagine bună în cadrul organizației(deși ești tentat să faci exact invers!); dacă simte că acționezi împotriva intereselor sale, va zbura și se va așeza pe tine tot mai des!;
- vorbește cu superiorii managerului;
- caută-ți un alt job cu un manager mai bun

Managementul ciupercă

Metaforic vorbind, acest tip de manager vă afundă într-un mediu urât mirositor și te ține în întuneric (asemeni unei ciuperci). În practică, asta înseamnă că veți avea de făcut toată munca pe care managerul nu vrea să o facă. Nu comunică și vă ignoră așa că nu știți ce planuri are și ce se întâmplă în organizație. Motivul unui astfel de comportament este faptul că un astfel de manager este interesat doar de propria carieră și orice altă persoană capabilă este considerată o amenințare.

Cum să procedezi cu un astfel de manager?

- dacă îți place să lucrezi fără să te remarce nimeni și să pleci acasă exact la terminarea programului, e posibil să își placă un astfel de manager(nu toți avem ambiții înalte !);
- dacă însă consideri că nu ai ocazia să te dezvolți în carieră, stai de vorbă cu managerul și explică-i ce efect are asupra ta stilul lui de conducere.

Managementul pește – managerul cu două fețe

Acest stil este propriu unui manager cu două fețe, una bună și una rea (de aici comparația cu peștele) care acționează diferit în funcție de situație: dacă sunt de față superiorii săi, se comportă ca un angajat model, căruia îi pasă doar de organizație, iar față de subordonați nu are nicio considerație. Motivul unui astfel de comportament este lipsa integrității, pur și simplu li se pare normal să acționeze în stilul *așa merg treburile pe la noi.*

Cum să procedezi cu un astfel de manager?

Dacă aveți frecvent probleme cu un astfel de manager:

- e bine să îi dați replica deoarece el va arăta fața bună celor care nu se înregimentează cu ușurință;
- trebuie să știți că sunt lași și admiră puterea și prin urmare își vor schimba comportamentul față de dvs. dacă știe că dețineți informații care îl pot compromite;
- anunțați superiorii deoarece valorile organizației sunt puse în pericol

Aplicație

Pe baza descrierilor din secțiunea de mai sus analizați-vă stilul de conducere pe care îl abordați la nivelul școlii. Ce ați schimba?

Reflecție

Cum sunteți conduși?Cum v-ar plăcea să fiți conduși?

1.4. Management și leadership

Provocare

Ei

…sunt nebunii. Rebelii. Cei care aduc neplăceri. Cei care văd lucrurile diferit. Nu le plac regulile și nu au respect pentru starea de fapt. Îi poți cita, poți să nu fi de acord cu ei sau îi poți glorifica. Dar singurul lucru pe care nu îl poți face este să îi ignori deoarece ei schimbă lucrurile. Ei împing înainte rasa umană. Și, în timp ce unii îi consideră nebuni, noi credem că ei sunt genii. Pentru că oamenii care sunt destul de nebuni să gândească că pot schimba lumea sunt cei care o și fac.

Repere teoretice

Orice proces organizațional are două componente:

- componenta *hard,* care constă în totalitatea procedurilor, instrumentelor, structurilor cu care se operează la nivelul organizației, a măsurilor care se iau pentru funcționarea procesului etc.
- componenta *soft,* care înseamnă ansamblul de idei, temeri, entuziasm etc. ce apar la nivelul organizației în lucrul cu oamenii.

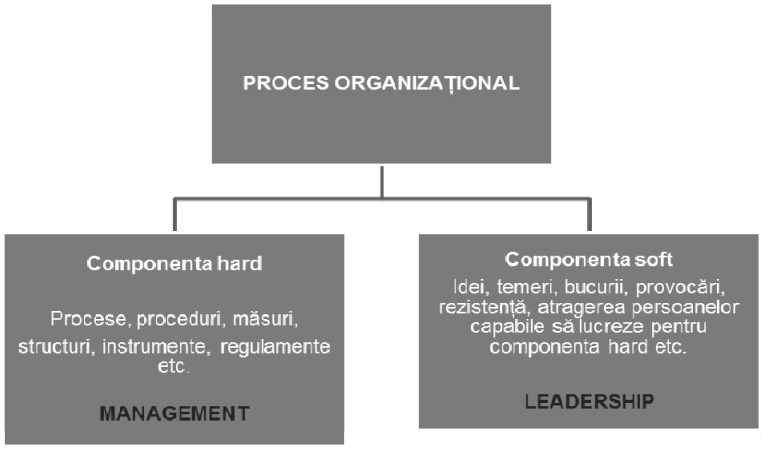
Reflecție

În experiența dumneavoastră de conducere și coordonare, care componentă credeți că este mai provocatoare și mai grea în același timp?

Cu siguranță că răspunsul va indica componenta legată de oameni pentru că, dacă toate elementele din componenta *hard* sunt foarte tehnice și delimitate și se învață sau pot fi învățate la un moment dat, elementele din componenta *soft* nu se învață la școală sau se învață într-o foarte mică măsură, nu te învață nimeni cum să lucrezi cu oamenii și cum să scoți ce e mai bun din ei.

De fapt, componenta hard este partea de *management* a rolului dvs. de conducere, pentru că este vorba despre controlul funcționării structurilor, procedurilor, instrumentelor și luarea deciziilor referitoare la aceste aspecte.

Componenta referitoare la oameni este partea de *leadership* a rolului dvs. de conducere și se referă la motivarea oamenilor pentru atingerea scopului organizației.



Diferențele

Distincția dintre management și leadership este un subiect despre care se scrie deja de ceva timp și ea este una utilă deoarece ne ajută să ne poziționăm în demersul de dezvoltare a capacităților de lider. Deși în foarte multe cazuri *managementul* şi *leadership-ul* sunt considerate ca fiind acelaşi lucru, între cele două concepte există diferențe semnificative și ele reprezintă două sisteme de acțiune distincte și complementare, fiecare având funcții proprii și activități caracteristice.

Un *management* bun asigură ordinea şi consistenţa în cadrul unei organizații şi dezvoltă acea capacitate de a atinge obiectivele planificate prin organizare şi coordonare. *Leadership-ul* se află în relaţie directă cu capacitatea de a influenţa comportamentul oamenilor.

În ceea ce privește exercitarea funcțiilor….

Managerul :
- exercită funcţiile potrivit autorităţii sale;
- are capacitatea de a dezvolta un sistem eficient de relaţii cu subordonaţii;
- asigură îndeplinirea planurilor prin control şi rezolvarea problemelor.

Liderul :

- este capabil să orienteze oamenii, creând o viziune pe care o comunică acestora;
- inspiră încredere şi are încredere în el însuşi;
- are suficientă experienţă pentru a privi greşelile drept inerente în drumul către succes

În fața schimbării…

Managerul luptă cu complexitatea, creează şi implementează structuri şi sisteme organizatorice, asigură îndeplinirea planurilor.

Liderul luptă cu obstacolele din faţa schimbării, este agent al schimbării, creează şi pune în practică o viziune, capacitează oamenii în direcţia trasată prin viziunea lui

Când se adresează angajaților…

Managerul comunică planurile angajaţilor, deleagă responsabilităţi şi pune la punct sisteme pentru monitorizarea implementării.

Liderul comunică noua direcţie celor ce îi înţeleg viziunea şi doresc să o transpună în realitate.

Profesorul american **Warren Bennis**, considerat unul dintre primii teoreticieni marcanți ai leadershipului realizează într-una din cărțile sale [26] următoarea comparație (devenită de referință) între management și leadership:

- managerul **administrează;** liderul **inovează**
- managerul este o **copie**; liderul este **originalul**
- managerul **menține**; liderul **dezvoltă**
- managerul se focalizează pe **sistem și structură**; liderul se focalizează pe **oameni**
- managerul se bazează pe **control** ; liderul inspiră **încredere**
- managerul acceptă realitatea; liderul o investighează
- managerul are o perspectivă pe termen scurt; liderul are o perspectivă pe termen lung
- managerul întreabă cum și unde**;** liderul **întreabă ce și de ce**
- managerul privește **linia de jos**; liderul privește **linia orizontului**
- managerul **imită**; liderul produce lucruri **originale**
- managerul **acceptă** starea de fapt; liderul o **provoacă**
- managerul este **soldatul** clasic; liderul este propria sa **persoană**

[26] Warren Bennis - *On Becoming a Leader*, 1989

- managerul **face lucrurile cum trebuie**; liderul **face lucrurile care trebuie**

Aplicaţie

1. Realizați o listă cu lucrurile pe care le faceți pentru a fi eficienți în activitatea de manager pe care o aveți la diferite niveluri ale organizației școlare.
2. Citiți secțiunea de mai sus referitoare la diferențele dintre un manager și un lider.
3. Marcați pe lista dvs. cu M acțiunile/ activitățile care se încadrează în management și cu L pe cele care se încadrează în leadership.

Reflecție

Reflectând asupra modului în care ați condus școala, comisia, departamentul sau clasa în ultima lună, întrebați-vă:

Cum ați acționat în majoritatea timpului – ca manager sau ca lider?

Ce sarcini de management ați delega săptămâna viitoare? Ce comportamente de lider ați dori să îmbunătățiți săptămâna viitoare?

Care este mai important?

Într-un mediu organizațional tot mai complex, pentru o activitate de succes sunt necesare atât leadership-ul, cât și management-ul și existența unui **echilibru** al modurilor în care se manifestă și acționează.

Managementul şi leadership-ul sunt două modalităţi de acţiune complementare*, adevărata provocare este combinarea abilităţilor de leadership cu abilităţile de management pentru o echilibrare reciprocă.*

Deoarece majoritatea companiilor de astăzi sunt *mai mult gestionate (managed) și mai puțin conduse (lead)*, este nevoie ca acestea să-și dezvolte capacitatea de a-și exercita leadership-ul. În acest sens, în ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenţie *orientării managerilor spre obţinerea de rezultate mai bune în leadership*, iar unii teoreticieni (T. Peters şi N. Austin) consideră că:

În management are loc în prezent o adevărată revoluție, iar conceptul de leadership este crucial pentru această revoluţie - atât de crucial încât credem că ar ***trebui să se renunţe la cuvântul management.***

Reflecție

Există două moduri diferite de a fi creativi. Unii pot cânta și dansa. Alții pot crea un mediu în care cântăreții și dansatorii pot să se afirme. (Warren G. Bennis)

Excelență în leadership

Un management/leadership de calitate este unul care implică în procesul de conducere și funcționare a organizației școlare un număr semnificativ de persoane – profesori, părinți, elevi, membri ai comunității.

Un management/leadership de calitate înseamnă să îi ai alături de tine pe oameni în călătoria către o viziune împărtășită.

Aplicație

Parcurgeți lista de verificare de mai jos pentru excelența în leadership[27] *raportându-vă la modul de lucru din școala dvs.:*

v Întreg personalul școlii - echipa managerială, cadrele didactice, personalul auxiliar și administrativ este implicat, acolo unde este cazul, în procesul de planificare a activității astfel încât să se vină cât mai cuprinzător în întâmpinarea nevoilor elevilor.

vPersonalul este valorizat prin implicarea în dezbateri privind direcțiile de dezvoltare viitoare ale școlii. Părerile lor sunt cerute și luate în considerare

[27] *How Good is Your School – A Journey to Excellence*, HMIE, March 2006

- Stilul echipei de management este unul incluziv și încurajator, iar directorii școlii lucrează foarte bine în echipă cu personalul didactic.
- Agenda de lucru este stabilită prin colaborare cu toți factorii implicați
- Liderii de la toate nivelurile se asigură că învățarea este în centrul planurilor de dezvoltare/ de îmbunătățire ale școlii și ale tuturor departamentelor/ comisiilor și că strategiile, politicile și principiile școlii sunt transpuse în practică în activitatea de zi cu zi.
- Liderii fac vizite la clasă, dau feedback, împărtășesc cu colegii reflecții personale și stimulează autoevaluarea.
- Stilul managerial al școlii face ca personalul și elevii să simtă că sunt direct responsabili de bunul mers al școlii.
- Regulat, au loc întâlniri la care participă tot personalul școlii și care, alături de întâlnirile cu elevii, constituie mijloace eficiente de consultare și comunicare.
- Directorul se consultă frecvent cu personalul, se lucrează în grupuri, cu larga implicare a elevilor pentru ca școala să se dezvolte.
- Discuțiile au în vedere bunele practici și domeniile care necesită îmbunătățire, rolurile de profesor și leader.
- Tinerii sunt implicați în luarea deciziilor referitoare la viitorul școlii.
- Opiniile și sugestiile lor sunt luate în considerare, primesc feedback și li se acordă responsabilități, de exemplu, managementul financiar al unui proiect care se derulează în școală. Iau parte la programe de mentorat, acțiuni de caritate, parteneriate locale și internaționale.
- Consiliul elevilor are un rol important în procesul de implicare a elevilor în luarea deciziilor la nivelul școlii.

Aplicație

Realizaţi o dezbatere între profesori sau între elevii şcolii în care să se confrunte, cu argumente susţinute de date, informaţii, evidenţe etc. susţinătorii ideii că ***"liderii se nasc nu se fac"*** cu cei ai ideii că ***"liderii se fac, nu se nasc"***.

Calitățile unui lider

Waren Benis consideră că principalele calități ale unui lider sunt:

Integritate

- liderul se conduce în vorbă și faptă după un set de valori interioare;

- liderul este un model pentru ceilalți membri ai organizației și imprimă valorile sale în cultura organizațională.

Dedicare

- liderul alocă timpul și energia necesare realizării unei activități și se implică oricât e nevoie pentru a asigura calitatea muncii

Mărinimie

- liderul îi creditează pe ceilalți cu succes și acceptă responsabilități personale pentru eșecuri

Modestie

- liderul este opusul tipului arogant și narcisist
- consideră că toți oamenii au valoare și că poziția lui nu îl plasează în rândul *zeilor.*

Deschidere

- liderul este capabil să asculte idei care nu se încadrează într-un model larg acceptat
- de asemenea, ascultă ce spun oamenii din subordine, uneori considerând că angajații pot avea idei mai bune ca ale lor.

Creativitate

- liderul gândește diferit, *în afara cutiei* (engl. *out of the box*) și vede lucruri pe care alții nu le sesizează.

Reflecție

Când eram tânăr, voiam să schimb lumea. Am descoperit că e greu să schimbi lumea, așa că am încercat să schimb țara. Când am descoperit că nu puteam să-mi schimb țara, am început să mă concentrez pe orașul meu. Nu am reușit să-mi schimb orașul și, pentru că începusem să înaintez în vârstă, am încercat să-mi schimb familia. Acum, bătrân fiind, îmi dau seama că singurul lucru pe care îl pot schimba sunt eu însumi și deodată îmi dau seama că, dacă acum mult timp m-aș fi schimbat pe mine însumi, aș fi avut un impact asupra familiei mele. Familia mea si cu mine am fi putut avea impact asupra orașului. Impactul acestuia ar fi putut schimba țara și astfel aș fi putut cu adevărat să schimb lumea(călugăr necunoscut, anul 1100)

Info +

Pentru a stabili un ***plan de dezvoltare personală*** prin care să dobândiţi sau să dezvoltaţi competenţele manageriale mai puţin reprezentate la momentul autoevaluării, vă recomandăm să citiți modulul „*Dezvoltarea profesională și personală a cadrelor didactice*" publicat în aceeași serie ca prezentul modul.

Despre ***lucrul bine făcut*** puteți afla mai multe din cartea „ *Munca bine făcută*", autori Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon, Editura Sigma, 2005

Dacă vreți să aprofundați subiectul referitor la legătura dintre ***inteligența emoțională*** și leadership, vă recomandăm cartea autorilor D.Goleman, R.Boyatzis, A. Mc Kee - „*Inteligența emoțională în leadership*", Curtea Veche, 2007

Despre abordarea inteligenței emoționale la nivelul școlii găsiți informații utile și practice pe linkul http://www.scritube.com/profesor-scoala/Dezvoltarea-emotionala-si-soci55268.php

Pentru informații suplimentare privind ***stilurile de conducere***, puteți consulta link-ul http://creatingminds.org/index.htm

Exercițiu creativ

Ce faceți ca manager dacă vă aflați într-o situație fără ieșire?

Un proverb al indienilor Dakota spune că:
„Dacă descoperiţi că sunteţi pe un cal mort, descălecaţi."
În viaţa noastră profesională, am elaborat mult mai multe strategii de succes pentru această situaţie:

1. Facem rost de un bici mai sănătos.
2. Schimbăm călăreţii.
3. Spunem: „Noi aşa am călărit mereu caii".

4. Am înfiinţat un grup de lucru pentru a analiza calul.
5. Am vizitat şi alte locuri pentru a vedea cum se călăresc caii pe acolo.
6. Am mărit numărul de standarde de calitate privind călăritul.
7. Alcătuim o echipă de acţiune pentru a reanima calul mort.
8. Participăm la cursuri de formare pentru a învăţa cum să călărim mai bine un cal mort.
9. Facem comparaţii între mai mulţi cai morţi.
10. Schimbăm criteriile care stabilesc moartea unui cal.
11. Folosim mai mulţi cai morţi pentru a creşte viteza.
12. Declarăm: „Niciun cal nu e prea mort pentru a fi biciuit”.
13. Căutăm resurse financiare suplimentare pentru a creşte puterea calului.
14. Cumpărăm ceea ce-l va face pe calul mort să alerge mai repede.
15. Declarăm cum calul nostru este „mai bun, mai rapid şi mai ieftin” mort.
16. Formăm un grup de lucru pentru a descoperi unele foloase ale cailor morţi.
17. Schimbăm standardele de calitate pentru caii morţi.
18. Ne urcăm pe măgăruşul nostru bătrân şi slăbit şi-l ascundem în spatele calului mort.
19. Începem să lucrăm şi în weekend şi cărăm noi înşine calul mort.
20. Restructurăm grajdurile.
21. Creştem cantitatea zilnică de hrană alocată calului mort.
22. Declarăm că ne-am dorit întotdeauna un cal mort.
23. Îl promovăm pe călăreţ.
24. Declarăm că nu am avut niciodată vreun cal.
25. Stăm în şa până când calul mort binevoieşte să se ridice în picioare.

Jurnal de capitol

Ce am învăţat

……

……..

……

Ce îmi propun să aplic

……

……

……

2. Management educațional participativ

2.1. Consultare și colaborare - misiune și viziune împărtășite

Provocare

De aproape un deceniu, compania Toyota a introdus proceduri de implicare a angajaților în luarea deciziilor și de luare în considerare a sugestiilor. Ca urmare, echipa managerială a companiei primește anual în jur de 2 milioane de sugestii și idei și aproximativ 95% dintre acestea sunt puse în practică de companie. Rezultatul? Toyota este una dintre companiile de succes ale lumii și are o rată de creștere și dezvoltare impresionantă.

Repere teoretice

Necesitatea de promovare a *managementului participativ* este generată, în primul rând, de complexitatea mereu crescândă a fenomenelor, de rapiditatea schimbărilor sau multiplicarea numărului de factori care influenţează mecanismul managerial al organizaţiilor. În aceste condiţii, este dificil pentru conducătorul individual, oricât de capabil ar fi, să optimizeze deciziile strategice sau unele decizii tactice importante.

Caracteristici

Managementul participativ este o formă de conducere în care angajații sunt implicați activ în procesul de luare a deciziilor. Managerii care o practică:

- valorizează *capitalul intelectual și emoțional* al angajaților, înțelegând și apreciind valoarea ideilor, conceptelor și gândirii acestora;
- își dau seama că membrii personalului sunt facilitatorii direcți în relația cu clienții și le cunosc cel mai bine *nevoile și așteptările*.

În managementul participativ, managerii desemnaţi au responsabilitatea finală pentru luarea deciziilor şi răspunderea pentru ele, dar membrilor personalului care sunt afectaţi de acele decizii li se cere în mod activ să furnizeze observaţii, analize, sugestii şi recomandări în procesul executiv de luare a deciziilor. În cazul organizației școlare, managementul poate fi exercitat într-o *optică individuală*, când funcţiile acestuia sunt realizate individual, de conducători situaţi la diferite niveluri ierarhice sau într-o viziune *participativă,* când deciziile importante sunt adoptate prin participarea sau consultarea colaboratorilor și a altor factori

interesați – elevi, părinți, comunitatea locală(a se vedea capitolul 3 pentru detalii privind luarea deciziilor în mod participativ)

Avantaje

Managementul participativ este benefic atât pentru organizație, cât și pentru personalul acesteia deoarece participarea la procesul de luare a deciziilor:

- acționează ca o forță care *motivează* personalul să atingă scopurile și obiectivele organizației;
- este o modalitate sigură de a păstra în organizație *persoanele cele mai bine pregătite* și talentate care sunt mândre că au un cuvânt de spus în ceea ce privește conducerea organizației ;
- crește *performanța* angajaților care, datorită faptului că lucrează într-un anume confort psihologic, sunt mult mai motivați să comunice și să găsească soluții la problemele apărute;
- conduce la un grad înalt al *inovației* ca urmare a deschiderii către idei și soluții noi și unei comunicări continue la diverse niveluri ale organizației;
- diminuează demersul de *supervizare* a activității deoarece accentul este pus pe managementul propriei persoane

În același timp, participarea tuturor membrilor comunității educaționale în procesul decizional este o condiție esențială pentru *asigurarea calității și susținerea schimbărilor* prin care școlile își dezvoltă capacitatea instituțională în acord cu dinamica societății.

Acest tip de management se bazează pe responsabilizare şi utilizează creativ resursele umane din organizaţia școlară.

Niveluri și forme de participare

Publicațiile de specialitate identifică **7 niveluri ale participării**[28] angajaților la conducerea unei organizații:

1. *Consultarea* - prin crearea unor comitete consultative la diferite niveluri ale organizației.
2. *Îmbogățirea atribuțiilor* - duce la creșterea autocontrolului și a posibilităților indivizilor de decizie la locul de muncă.
3. *Stilul participativ de management* și reprezentarea angajaților la nivelul conducerii.
4. *Negocierea colectivă* a diferitelor aspecte de interes mutual.
5. *Consilii ale salariaților* – luarea în comun a deciziei în toate problemele de personal.

[28] Modul management educational , MEC, PIR 2005

6. *Reprezentarea salariaților* în Consiliul de administrație
7. *Controlul angajaților* asupra managementului

La nivelul școlii există forme de participare:

- *directă* **-** a tuturor persoanelor și grupurilor implicate, de ex., Consiliul profesoral
- *indirectă* – prin reprezentanți, de ex., Consiliul reprezentativ al părinților, Consiliul elevilor, Consiliul de administrație, Sindicatul

Aplicație

Analizați și puneți în practică următoarele tehnici de luare a deciziilor în grup[29]în situații diverse din școală(de ex., implicarea într-un proiect cu parteneri străini):

Grupurile interactive: membrii unui grup interactiv au la dispoziţie o agendă şi o problemă de rezolvat. Astfel de grupuri iau naştere în general în momentul în care liderul defineşte problema şi solicită idei. Discuţiile sunt nesistematizate şi neorganizate şi constau din enunţarea de alternative şi evaluarea acestora. Sarcina liderului este aceea de a rezuma la momente potrivite, de a se asigura că toţi membrii grupului participă şi de a contribui cu idei. Se ajunge de obicei la consens, părerile finale fiind adoptate prin vot.

Grupul Delphi: tehnica Delphi reprezintă o metodă de creare a unui consens între opiniile unor experţi. Solicită exprimarea scrisă a unui număr de păreri ale unor experţi care contribuie în mod individual. După adunarea de răspunsuri scrise pe subiectul în discuţie, este realizat un rezumat al părerilor care este distribuit participanţilor. În a doua rundă, participanţii au avantajul de a cunoaşte părerile experţilor şi de a-şi putea modifica răspunsul iniţial în lumina noilor informaţii. Acest proces al rezumării propunerilor şi redistribuirii de noi chestionare poate continua până se ajunge la un consens.

Grupurile nominale: tehnica grupului nominal a fost creată pentru a se asigura participarea egală a membrilor grupului în procesul decizional. Pentru început, managerul adună un număr de oameni şi le explică problema. Membrii sunt rugaţi apoi să scrie cât mai multe alternative, pe care le expun pe rând. Ideile astfel explicate sunt înscrise pe un flip chart sau pe o tablă, pentru a putea fi vizualizate. Discuţiile sunt limitate la simple clarificări. După listarea tuturor alternativelor, au loc mai multe discuţii deschise, în urma cărora se recurge la vot. Este aleasă cea mai bine primită dintre alternative.

[29] http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap4.htm

Comunitatea profesională

Abordarea unui management participativ conduce la formarea la nivelul şcolii a unei **comunităţi profesionale** care va facilita introducerea schimbărilor, instituţionalizarea practicilor inovatoare şi creşterea performanţelor şcolii. In şcolile în care comunitatea profesională este puternică, profesorii lucrează împreună cu eficienţă, împărtășesc viziunea și misiunea școlii şi fac eforturi comune pentru a crea condiţii de învăţare fiecărui elev.

O comunitate profesională este puternică dacă profesorii şcolii respective dialoghează, îşi împărtăşesc experienţele, au credinţe şi norme comune, colaborează şi se focalizează concertat pe activităţile de învăţare pentru elevi.

Pentru ca în şcoală să se dezvolte o comunitate profesională puternică este nevoie de anumite *condiţii* care ţin de:

a) structuri:

- alocarea de timp pentru întâlniri şi discuţii (incluse în programul şcolii)
- existenţa unor spaţii pentru întâlniri şi discuţii(politica uşilor deschise)
- asumarea de roluri şi responsabilităţi interdependente (predare în echipă, proiectare integrată)
- organizarea unor structuri de comunicare(întâlniri regulate, poşta electronică)
- autonomie

b) de resursele umane:

- deschiderea personalului faţă de schimbare
- relaţii bazate pe încredere şi respect
- cunoştinţe şi deprinderi de bază
- prezenţa unor directori suportivi
- crearea unor oportunităţi de socializare

O comunitate profesională este caracterizată prin:

1.Dialog reflexiv:

- membrii comunităţii vorbesc despre situaţii întâlnite la clase;
- ei se raportează la aceleaşi credinţe şi valori pentru a iniţia acţiuni;
- diferitele aspecte negative din viaţa şcolii sunt puse în discuţie în cadrul unor discuţii constructive.

2.Experienţe împărtăşite:

- profesorii îşi observă şi discută reciproc metodele de predare şi îşi împărtăşesc din experienţa proprie

3.Focalizare comună pe învăţare:

- profesorii consideră că toţi elevii pot învăţa şi că ei îi pot ajuta în acest sens în ciuda multor obstacole;
- profesorii consideră acest ajutor ca o obligaţie morală

4.Colaborare:

- profesorii colaborează pentru elaborarea curriculumului, a materialelor şi activităţilor;
- sunt planificate în comun activităţi de dezvoltare profesională

5.Norme şi valori împărtăşite:

- profesorii au abordări comune în ceea ce priveşte chestiunile majore de educaţie

2.2. Democraţia în şcoală

Provocare

O problemă tot mai des discutată în mediile educaţionale este legătura dintre structurile, relaţiile interne şi funcţionarea unei şcoli şi cele existente în societate în ansamblu. Un punct de vedere larg acceptat este acela care promovează *necesitatea democratizării şcolii* ca o condiţie de a-i pregăti pe copii pentru viaţa într-o societate democratică.

Repere teoretice

O societate democratică sănătoasă nu poate fi redusă la simpla prezenţă a anumitor structuri sociale sau politice(pluripartitism, alegeri libere etc.).Pentru a funcţiona eficient, o democraţie depinde într-o măsură mult mai mare de *valorile şi credinţele* care stau la baza respectivelor structuri şi sunt împărtăşite de populaţie în general. Din acest motiv, dacă scopul şcolii este să-i pregătim pe tineri nu numai pentru examenele de absolvire, dar şi pentru *viaţa în societate*, atunci trebuie să acordăm o atenţie deosebită *climatului* în care ei se dezvoltă şi culturii dintre zidurile şcolii. Nu ne putem aştepta ca elevii să înveţe lecţia democraţiei dacă, de exemplu, mediul în care ei petrec cea mai mare parte din anii lor de

formare –şcoala este unul despotic. Intr-un asemenea climat, deprinderile necesare funcţionării ca cetăţean într-o democraţie nu au nicio şansă să se dezvolte.

Şcolile se individualizează nu numai prin rezultatele lor academice, dar şi prin aspectele mai puţin tangibile, cum ar fi relaţiile dintre profesori şi elevi, regulile de conduită stabilite la nivelul şcolii, măsura în care cadrele didactice colaborează, sprijinul acordat copiilor mai puţin dotaţi şi multe altele.Deşi rezultatele academice sunt esenţiale în conturarea traiectoriei viitoare a copilului, considerăm totuşi că tocmai aspectele menţionate, pe care copilul are de fapt şi tendinţa să şi le amintească cel mai bine(aşa numitul *curriculum ascuns* al şcolii) au o mai mare influenţă asupra alegerilor pe care le va face mai târziu în viaţă, asupra valorilor şi credinţelor pe baza cărora va trăi în societate.

Prin urmare, când vorbim de *democraţie în şcoli* ne referim la:

- **consultare şi includere** în luarea deciziilor;
- **valori şi principii democratice** care sunt promovate la nivelul vieţii şcolare(o cultură democratică);
- **participare activă** la viaţa şcolii/comunităţii

Este nevoie ca toți membrii comunităţii şcolare să fie consultaţi deoarece:

- vor sprijini atingerea obiectivelor de dezvoltare pentru că se simt incluşi în luarea deciziilor;
- dacă li se dă o şansa să se implice, vor învăţa deprinderi democratice;
- au dreptul să fie consultaţi

Condiţii

O şcoală democratică se caracterizează prin:

- practicarea unei *învăţări active* şi folosirea metodelor participative care dezvoltă deprinderile şi atitudinile necesare într-o societate democratică: luarea deciziilor, gândire critică, spirit de echipă, toleranţă etc.;
- *climat* care încurajează stima de sine, cooperarea, respectul pentru diferenţe etc.
- un scop comun împărtășit de toți membrii comunității educaționale;
- dezvoltarea unei *comunităţi profesionale* a cadrelor didactice care să încurajeze dialogul, schimbul de experienţă şi cooperarea;

- *implicarea părinţilor* ca parteneri în procesul de educaţie prin informare, consultare, colaborare şi includere în luarea deciziilor;
- implicarea *factorilor comunitari* în viaţa şcolii;
- consultarea şi includerea *elevilor* în luarea deciziilor;
- *participarea* elevilor la viaţa comunităţii (voluntariat, serviciu în beneficiul comunităţii)

Condiţiile esențiale pentru democratizarea unei şcoli sunt *practicarea unui management democratic și* dezvoltarea unei *culturi organizaţionale* care să încurajeze democratizarea şcolii.

Aplicaţie

In grupuri, discutaţi cu colegii şi încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări prin care analizaţi în ce măsură elementele fundamentale ale unui culturi democratice sunt prezente în şcolile dumneavoastră.

1.Domnia legii

- cine elaborează regulile în şcoală?(daca răspunsul este ‚directorul', consideraţi acest lucru corect?)
- regulile se aplică tuturor, în mod egal?
- profesorii sunt supuși aceloraşi reguli ca și elevii lor?
- ar trebui să fie supuşi aceloraşi reguli?(de exemplu, îşi cer scuze dacă întârzie la ore?li ascultă întotdeauna pe elevi când aceştia li se adresează?)

2.Răspunderea /controlul abuzului de putere

- există anumite persoane (de exemplu, părinții)față de care școala are datoria să fie răspunzătoare, dar care, în fapt, au puțină influență asupra politicilor și practicilor acesteia?
- exista favoritism sau corupție în cadrul școlii?
- uneori profesorii abuzează de puterea și autoritatea pe care o au asupra elevilor?
- există mecanisme /proceduri la nivel de școală la care elevii pot face apel în cazul unor abuzuri?
- cadrele didactice au posibilitatea să-și manifeste nemulțumirea față de anumite practici din școală?

3.Drepturi

Considerați că în școală sunt respectate toate drepturile elevilor ?De exemplu:

- libertatea opiniei - se simt elevii liberi să-și exprime opinia?
- demnitatea umană - sunt elevii umiliți în clasă?
- toleranța? Nondiscriminarea?

- există manifestări de violență fizică sau verbală?

4.Dreptate /egalitate

- sunt toți elevii tratați în mod egal?
- sancțiunile pentru indisciplină sunt corecte? Sunt ele aplicate corect și sunt aceleași pentru toți elevii?
- au elevii posibilitatea să reclame actele de violență?

5.Transparența

- regulile școlii sunt cunoscute de toți elevii? Dar de părinți?
- sunt politicile și deciziile școlii făcute publice înainte de a fi aplicate?
- există condiții /ocazii ca orice membru al comunității școlare să facă publice anumite probleme?

6.Participare /implicare în luarea deciziilor

- există oportunități pentru ca profesorii, elevii sau părinții să influențeze politicile școlii?
- sunt ele valabile pentru toți membrii grupului respectiv?
- sunt membrii comunității școlare consultați în chestiuni care îi vor afecta direct?
- sunt încurajați să participe la viața școlii?

Reflecție

Dacă un copil trăieşte într-o atmosferă critică,
Învaţă să condamne pe toată lumea.
Dacă un copil trăieşte într-o atmosferă ostilă,
Învaţă să fie violent.
Dacă un copil trăieşte într-un mediu ridicol,
Învaţă să fie timid.
Dacă un copil trăieşte în ruşine,
învaţă să se simtă vinovat.
Dacă un copil trăieşte într-un mediu stimulativ,
Învaţă să fie încrezător.
Dacă un copil trăieşte în laude,
Învaţă să aprecieze.
Dacă un copil trăieşte într-un spirit de corectitudine,

Învaţă să fie drept.
Dacă un copil trăieşte în siguranţă,
Învaţă să aibă încredere.
Dacă un copil trăieşte în încurajări,
Învaţă să aibă încredere în el.
Dacă un copil trăieşte în acceptare şi prietenie,
Învaţă să iubească lumea.

(Dorothy Law Nolte – *Copiii trăiesc ceea ce învaţă*)

Completați cu versurile:

Dacă un copil trăiește într-un climat democratic

Învață să……

2.3. Implicarea elevilor în procesul decizional

Provocare

Vrem cu adevărat să-i considerăm pe elevii noştri parteneri cu care să lucrăm pentru bunul mers al şcolii?Ii acceptăm ca prieteni critici?

Intre ce limite trebuie să acordăm elevilor posibilitatea să aibă un cuvânt de spus în legătură cu modul în care funcţionează şcoala?

Este eficient ca elevii să participe la luarea deciziilor în şcoală? Sunt ei capabili să facă acest lucru?Care este raportul dintre participare şi motivaţie?

Repere teoretice

Pentru a forma buni cetăţeni, şcoala trebuie să încurajeze participarea elevilor la selecţia, planificarea, organizarea şi derularea activităţilor şcolii.

În general, există o puternică tendinţă din partea adulţilor de a subestima competenţa copiilor de a participa la luarea deciziilor. Mulţi profesori sunt ei înşişi rezistenţi la ideea unui parteneriat cu elevii, uitând că aceştia nu sunt doar *materia primă* a unei instituţii şcolare, ci şi grupul care este *direct afectat* de schimbările şi inovaţiile în educaţie, nu sunt numai scopul final al reformelor din învăţământ, ci şi parteneri în procesul de schimbare.

Este nevoie să extindem procesul de democratizare a şcolii şi participare la luarea deciziilor și asupra elevilor pentru că[30]:

- *şcoala trebuie să-i familiarizeze pe elevi cu practicile şi instituţiile democratice* care există în societate. Dacă acordăm elevilor responsabilităţi, posibilitatea de a-şi exprima opiniile, de a lua decizii şi a participa la viaţa şcolii, nu facem decât să le dăm şansa de a-şi forma şi a exersa competenţe necesare într-o societate de succes;
- *în cadrul unor organisme ale elevilor precum Consiliul clasei sau Consiliul şcolii***,** elevii pot trăi experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi;
- *documentele internaţionale stipulează dreptul copiilor* de a-şi face auzite opiniile, a primi informaţii şi de a participa la luarea deciziilor care îi afectează direct;
- *în unele domenii sau situaţii,* elevii se pot dovedi mai buni în a planifica diferite activităţi sau a rezolva diverse probleme deoarece, în unele cazuri, ei cunosc mai bine decât profesorii aspecte care ţin strict de viaţa lor.

O şcoală mai democratică pentru elevi nu înseamnă anarhie şi lipsa structurilor ierarhice, ci este o şcoală în care organismele şi structurile de putere sunt clar definite, dar în care relaţiile dintre membrii instituţiei se bazează mai puţin pe teama faţă de superiori şi mai mult pe *încredere şi respect reciproc*. Într-o astfel de şcoală, copiilor li se acordă posibilitatea să-şi exprime temerile, primesc responsabilităţi în chestiuni care privesc funcţionarea şcolii şi li se oferă condiţii de implicare activă şi creativă în probleme care îi privesc direct.

Niveluri de participare a copiilor

Termenul de participare se referă, în general, la implicarea în luarea deciziilor care influenţează viaţa noastră şi a comunităţii. Participarea stă la baza unei democraţii şi este un standard cu care aceasta se măsoară.

Înţelegerea acestui concept şi competenţele legate de el nu pot fi dobândite decât treptat şi numai aplicându-le şi exersându-le. Dacă acceptăm ideea că rostul şcolii este şi acela de a forma buni cetăţeni, atunci este necesar să ne gândim, ca educatori, în ce fel putem să-i punem pe elevii noştri în situaţia de e exersa direct practicile democratice şi de a-şi dezvolta abilităţile de care vor avea nevoie mai târziu ca adulţi. În acest sens, în cadrul

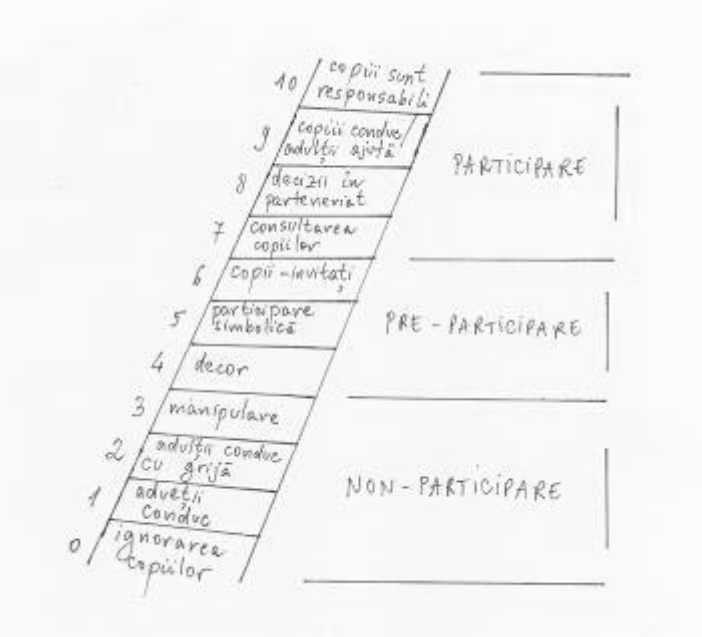
[30] A.Tîrcă, E.Rădulescu - *Şcoala şi comunitatea* , Editura Humanitas, 2002

unor organisme ale elevilor precum Consiliul elevilor, elevii pot dobândi experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi.

Literatura de specialitate a identificat o **„scară a participării" copiilor**[31] la viaţa comunităţii, fiecare treaptă urcată în demersul educaţional însemnând creşterea gradului de implicare reală a copiilor în luarea deciziilor. Treptele sunt următoarele:

0. IGNORAREA COPIILOR
1. ADULȚII CONDUC
2. ADULȚII CONDUC CU GRIJĂ
3. MANIPULARE (de exemplu, copiii poartă pancarte la un miting fără a şti sau înţelege pentru ce)
4. ELEMENT DE DECOR(copii care cântă sau desenează la un eveniment despre care nu ştiu nimic)
5. PARTICIPARE SIMBOLICĂ (copii care fac parte dintr-un comitet şi nu sunt informaţi despre scopurile acestuia)
6. COPII – INVITAȚI (copiii sunt informaţi despre rolul lor înainte de a li se acorda o responsabilitate)
7. CONSULTARE ŞI INFORMARE (copiii sunt consultaţi în privinţa unor acţiuni organizate de adulţi şi părerile lor sunt luate în considerare)
8. PARTICIPARE LA DECIZII ÎN LEGĂTURĂ CU ACŢIUNI INIŢIATE DE ADULŢI – deciziile se iau în parteneriat
9. ACŢIUNI INIŢIATE ŞI CONDUSE DE COPII(copiii conduc, adulții ajută)
10. ACŢIUNI INIŢIATE DE COPII ŞI DECIZII LUATE ÎMPREUNĂ CU ADULŢII(copiii sunt responsabili)

[31] R. Hart, *Children Participation from Tokenism to Citizenship*, 1992



Primele trei trepte sunt, de fapt, forme de neparticipare. Există încă în multe şcoli cadre didactice care consideră că pierderea controlului asupra elevilor este un risc ce nu merită asumat. Şcolile care cred însă în eficienţa implicării elevilor în planificarea procesului de educaţie folosesc modalităţi aflate în partea superioară a scării de participare, iar organizarea şi funcţionarea unui Consiliu al elevilor reprezintă una dintre cele mai bune soluţii.

Aplicație

Împreună cu un grup de elevi, eventual reprezentanți ai claselor în Consiliul elevilor, realizați o analiză a modului în care elevii școlii dvs. participă la luarea deciziilor și identificați treapta de pe scara participării pe care vă aflați.

Vocea elevilor

În foarte multe școli din lume, inclusiv în țara noastră, *vocea elevilor* se face auzită printr-un organism reprezentativ numit *Consiliul Elevilor.* Acesta este un organism ales în mod democratic al cărui rol este să reflecte şi să reprezinte interesele elevilor.

Pentru a-şi putea îndeplini acest rol în mod eficient, un Consiliu al Elevilor (C.E.) are nevoie de un *anumit statut* în cadrul şcolii, iar *autoritatea sa trebuie să fie recunoscută şi respectată* de cadrele didactice.

Un C.E urmăreşte ca elevii să-şi exprime opinia în legătură cu problemele şcolare care-i afectează direct. *Trei tipuri de argumente* pot fi menţionate pentru a acorda elevilor un astfel de forum de dezbatere pentru interesele lor[32]:

1. *Argumente care ţin de principii, etică şi norme:*

- elevii au dreptul să fie ascultaţi;
- consiliile pot face „dreptate" prin discutarea unor situaţii în care drepturile elevilor sunt „încălcate", de exemplu bătăile sau abuzul de putere din partea unor profesori
- Convenţia drepturilor copilului menţionează dreptul copiilor de a fi ascultaţi în privinţa unor aspecte care-i afectează, iar şcolile nu trebuie să submineze acest drept.

2. *Argumente centrate pe elevi:*

- consiliile promovează învăţarea civismului şi atitudinile democratice;
- consiliile promovează încrederea socială şi valorile personale;
- elevii sunt împuterniciţi să facă faţă autorităţii;
- elevii învaţă cum să ia decizii într-un mod corect şi responsabil
- consiliul oferă elevilor experienţa personală a unui sistem democratic cu reprezentanţi aleşi

3. *Argumente pragmatice – C.E. sprijină managementul școlii:*

- stilurile managementului democratic funcţionează mai bine decât cele autoritare şi sunt mult mai eficiente;
- consiliile încurajează cooperarea şi nu revolta, utilizează energiile elevilor şi reduc izolarea şi înstrăinarea acestora;
- consiliile pot constitui puncte de plecare pentru consensul personalului didactic şi al elevilor împotriva actelor antisociale care ar reduce calitatea vieţii comunității;
- elevii vor accepta regulile mult mai uşor dacă au contribuit la stabilirea lor;
- consiliile elevilor pot conduce la creşterea motivaţiei acestora pentru învățătură.

Probleme ce pot fi incluse pe **agenda întrunirilor C.E.:**

- *uniforma şcolară;*
- *condiţii mai bune pentru elevi(*starea grupurilor sanitare;problemele sociale ale

[32] Vezi A.Tîrcă și M. Mihăescu, *Consiliul elevilor- ghid de organizare şi funcționare*, Radical, 2000

elevilor; folosirea corectă a spaţiilor de joacă; accesul în clădiri; rastelurile pentru biciclete etc.)

- *excursii şcolare;*
- *probleme referitoare la cantină (*meniul; calitatea şi preţul)
- *probleme legate de conduită (*sistemul de sancţiuni al şcolii; comportamentul personalului didactic; comportamentul rasist şi sexist în şcoală; medierea şi rezolvarea conflictelor; jocurile violente în curtea şcolii;vandalismul şi fumatul în toalete);
- *calitatea şi siguranţa oferite de autobuzele şcolare;*
- *activităţi caritabile şi pentru strângere de fonduri;*
- *şcoala şi mediul înconjurător;*
- *gunoiul din curtea şcolii.*
- *revista şcolii;*
- *orarul zilei de şcoală;*
- *cluburile şcolare;*
- *problemele legate de programa şcolară;*
- *planificarea temelor şi proiectelor;*
- *planul de dezvoltare al şcolii.*

Aplicație

Împreună cu președintele Consiliului elevilor din școala dvs., faceți o evaluare a modului în care funcționează CE și propuneți măsuri de îmbunătățire pe baza sfaturilor de mai sus

Întâlnirile săptămânale cu toți elevii școlii[33]

Organizarea de *întâlniri regulate cu toţi elevii şcolii* pot stimula interesul acestora faţă de problemele generale ale şcolii şi dezvoltarea legăturilor şi relaţiilor dintre clase şi grupuri de elevi, fapt care contribuie la crearea sentimentului de apartenenţă la comunitatea şcolii şi la afirmarea identităţii acesteia.

O astfel de întâlnire are ca scopuri principale:

[33] Acest tip de intalnire a fost conceput și introdus în 2 școli din România de A.Tîrcă, fiind în prezent practică curentă de succes în școlile respective

1. Optimizarea comunicării intrainstituţionale şi informarea tuturor elevilor şi profesorilor în legătură cu activităţile şcolii.
2. Dezvoltarea unui sentiment de apartenenţă (*a sense of belonging)* la comunitatea educaţională a şcolii.
3. Dezvoltarea stimei de sine la elevii ale căror succese sunt menţionate în cadrul întâlnirilor.
4. Îmbunătăţirea activităţii prin semnalarea unor aspecte care nu funcţionează conform regulilor, ROI şi standardelor şcolii.
5. Promovarea de bune practici şi succese la nivel individual şi de clasă care pot servi ca modele şi pot fi preluate de alţi elevi/ clase.

Pentru buna desfăşurare a întâlnirii, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- întâlnirea are loc în aceeași zi a săptămânii și la aceeași oră;
- locul desfăşurării este terenul de sport/ sala de sport;
- întâlnirea durează fix 15 minute;
- elevii vor fi aşezaţi astfel încât să existe contact vizual între grupul de elevi şi prezentator;
- se rămâne în acelaşi aranjament tot anul şcolar;
- învăţătorul/ dirigintele stă lângă elevii clasei şi are grijă să se păstreze liniştea în timpul întâlnirii;
- semnul de “linişte” este mâna dreaptă ridicată;
- fiecare întâlnire este moderată de un cadru didactic, conform unui grafic;
- cadrul didactic responsabil de întâlnire va trece pe la fiecare clasă în ziua când are loc întâlnirea, până la ora când aceasta are loc şi va întocmi lista evidenţierilor, atenţionărilor şi anunţurilor care se vor face în întâlnirea respectivă;
- în unele cazuri, temele întâlnirilor pot fi prezentate şi de către elevi sau invitaţi, de ex., părinţi;
- există un responsabil cu organizarea generală a întâlnirilor: prof. X

Fiecare întâlnire are următoarea **structură:**

1.Primele 5 minute sunt alocate prezentării câtorva aspecte legate de:

- o **temă de actualitate** la nivel local, naţional, internaţional, de exemplu, Human Rights Day pe data de 10 decembrie etc. sau

- anumite **valori/ idei importante** pe care dorim să le promovăm în rândul elevilor, de exemplu, Cum mâncăm sănătos etc.

2. Următoarele 5 minute sunt alocate **evidenţierii** unor activităţi din săptămâna trecută – se menţionează succese, se înmânează premii/ diplome etc. şi, de asemenea, se identifică anumite probleme apărute în şcoală şi se fac **atenţionăr**i legate de derularea orelor, conduită, curăţenie etc.

3.Ultimele 5 minute sunt alocate **anunţurilor** pentru săptămâna în curs/ perioada următoare – de ex., date şi detalii concursuri, evenimente ale şcolii etc.

Sintetic, ordinea este următoarea:

- tema întâlnirii
- evidenţieri
- atenţionări(dacă există)
- anunţuri

Graficul întâlnirilor va fi întocmit de profesorul responsabil cu această activitate, în urma consultării cu colegii şi preluării sugestiilor acestora și va fi afişat în cancelarie şi la intrarea elevilor.

Aplicație

Analizând imaginea de mai jos care reprezintă o întâlnire cu toți elevii școlii care are loc săptămânal la o școală din București și modalitatea de organizare prezentată mai sus, discutați împreună cu colegii de cancelarie în ce măsură o astfel de activitate se poate organiza și în școala dvs.

Alte modalităţi de implicare a elevilor

1. *Acordarea de responsabilităţi în clasă şi în şcoală* **–**prin care elevii să contribuie la bunul mers al vieţii şcolare, ca de exemplu: responsabil cu activităţile extraşcolare, conduita, revista clasei /şcolii, grup ecologist, emisiuni radio etc. Se recomandă ca elevii să concureze pentru poziţiile respective, prezentându-şi un "program managerial"propriu.
2. *Consultarea elevilor în vederea elaborării regulilor şcolii* **–** în ideea că în acest fel aceştia vor fi mai motivaţi să le respecte. Regulile trebuie să fie corecte şi să corespundă nevoilor elevilor. Dacă elevii consideră că anumite reguli nu sunt necesare sau sunt discriminatorii, conducerea şcolii şi personalul didactic trebuie să le permită să propună schimbări sau să le modifice.
3. *Implicarea elevilor în amenajarea mediului fizic şcolar* - de ex., prin acordarea de responsabilități în ceea ce privește selectarea și expunerea lucrărilor în sala de clasă sau pe holurile școlii, amenajarea curții/ grădinii școlii.
4. *Crearea unui mediu bazat pe încredere* **–** prin folosirea unor modalităţi de desfăşurare a activităţilor care să le permită elevilor să lucreze împreună, să-şi dezvolte stima de sine, să comunice, să-şi exprime părerea în legătură cu diferite aspecte ale vieţii şcolare.
5. *Informarea permanentă a elevilor* în legătură cu tot ce se planifică şi se întâmplă în şcoală –o bună circulaţie a informaţiei în şcoală nu numai că va sprijini desfăşurarea activităţii, dar este un mod eficient de a-i face pe toţi să se simtă importanți şi implicaţi în comunitatea educațională a şcolii. Printre modalităţile de a optimiza comunicarea, menţionăm:
   - organizarea de afişiere în locurile de acces maxim pe coridoare şi în fiecare clasă care să conţină informaţie despre ce se întâmplă în şcoală;
   - editarea şi distribuirea de Buletine informative ale şcolii;
   - un flipchart pe hol pentru anunţuri zilnice etc.

Reflecţie

Suntem ceea ce învăţăm (Barack Obama)

Aplicaţie

Analizaţi modul în care sunt implicaţi elevii din şcoala dumneavoastră în luarea deciziilor și propuneți măsuri de îmbunătățire.

Aplicație

Analizați imaginile de mai jos și identificați elemente ale unei bune comunicări cu elevii la nivelul organizației școlare

2.4. Implicarea părinţilor în procesul decizional

Provocare

Există o compatibilitate între ceea ce doresc părinții și ceea ce face școala? Înțeleg părinții ce vrea școala, sunt ei informați și dornici să se implice în procesul decizional? Conducerea școlii este preocupată să comunice eficient cu părinții? Are suficiente metode și instrumente în acest sens? Ce faceți ca manageri dacă părinții sunt nemulțumiți de sistemul de evaluare? Sau dacă nu sunt de acord cu lucrul pe grupe pentru că este prea multă gălăgie la oră?

Sunt întrebări la care să reflectăm și să încercăm să găsim împreună răspunsuri.

Repere teoretice

Cercetările în domeniu au arătat că succesul copiilor depinde în mare măsură de armonizarea demersurilor școlii cu cele ale familiei și de buna colaborare dintre profesori și părinți în vederea stabilirii unei continuități educative.

De ce implicare?

Tendințele actuale legislative care pun accentul pe descentralizare și mărirea gradului de libertate decizională a școlii readuc în centrul atenției și în actualitate discuția despre implicare părinților în viața școlii.

În *Raportul asupra relaţiilor dintre şcoală şi familie în ţările Comunităţii Europene* (Macbeth, Al., 1984) se menționează patru motive pentru care şcoala şi familia trebuie să facă eforturi comune să coopereze în procedeul de educație a copiilor:

1. Părinţii sunt *responsabili* din punct de vedere juridic de educaţia copiilor lor;
2. Învăţământul nu este decât o parte din educaţia copilului, o buna parte din aceasta având loc în afara şcolii;
3. Cercetările pun în evidenţă *influenţa atitudinii parentale* asupra rezultatelor şcolare ale elevilor, în special asupra motivaţiei pentru învăţare, precum şi faptul că unele comportamente ale părinţilor pot fi influențate datorită dialogului cu şcoala;
4. Grupurile sociale implicate în instituţia şcolara (în special părinţii şi profesorii) *au dreptul* sa influenţeze modul în care este administrată şcoala.

Pentru părinți, colaborarea cu școala le aduce avantajul de a fi *informați*, de a avea sub control *educația propriului copil* și nu în ultimul rând, de a primi sprijin pentru a deveni un *părinte mai bun* – cea mai provocatoare meserie din lume. De asemenea, s-a constatat că în marea majoritate a țărilor care performează din punctul de vedere al educației, asociațiile de părinți au un cuvânt greu de spus în ceea ce privește deciziile care se iau la nivelul școlii.

Obstacole

Într-o țară în care nu există o cultură a participării în general, gradul scăzut de implicare a părinților a fost și este și în prezent o problemă pentru școala românească. Studiile realizate în acest domeniu[34] au identificat că principalele *obstacole* derivă din existența unor *idei divergente* privind responsabilitatea părților în educaţia copiilor, influența mediului familial asupra rezultatelor şcolare ale copilului, sprijinul acordat de părinți, limitele participării la luarea deciziilor. De asemenea, anumite *comportamente* întâlnite la părinți, profesori sau manageri sau *lipsa timpului și a resurselor* materiale necesare pot menține gradul de participare la un nivel redus.

În foarte multe cazuri:

- părinţii nu sunt interesaţi să participe la activităţile şcolare;
- părinţii nu au timp să se informeze despre problemele şcolii;
- părinţii nu ştiu cum să comunice cu profesorii;
- profesorii nu sunt interesaţi să comunice cu părinţii;

[34] A se vedea cel publicat pe www.see-educoop.net

- profesorii au prea mult de lucru ca să comunice cu părinţii;
- școala nu are capacitatea reală de a comunica cu toţi părinţii

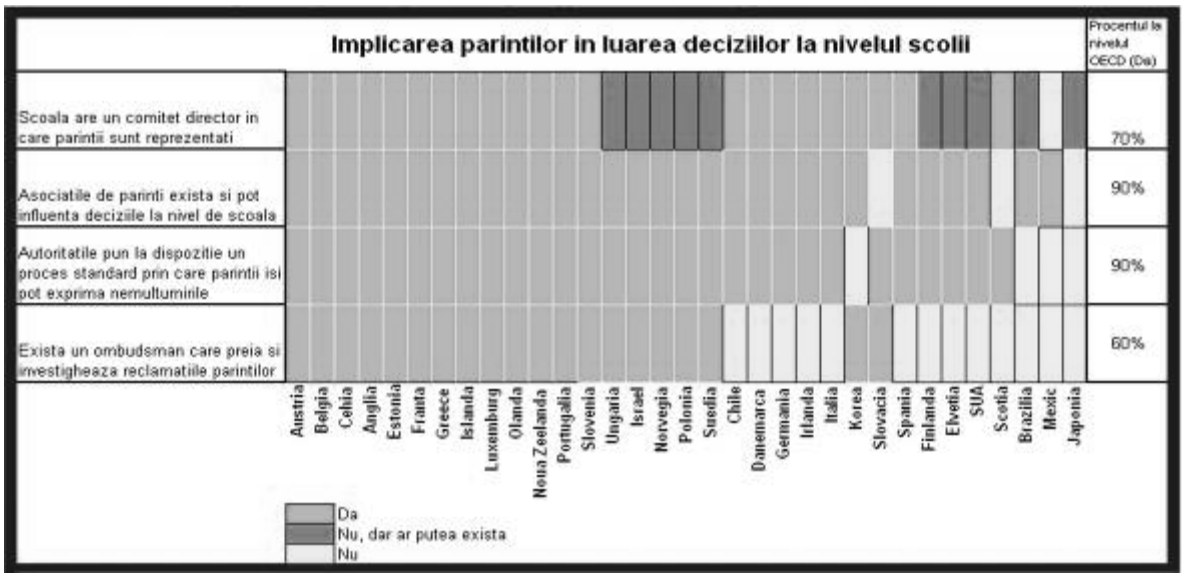
Reflecție

Ce avantaje ar avea școala în care lucrați dacă ați optimiza comunicarea cu părinții și implicarea lor în activitatea școlii ?
Care ar fi posibilele blocaje? Ce soluții le-ar putea înlătura?
Cât de diferită este viziunea dumneavoastră despre educație de cea a părinților elevilor cărora le sunteți profesor/ director?

În alte țări

Dacă pentru școlile de la noi implicarea părinților în procesul de luare a deciziilor se află încă într-un stadiu incipient, în alte țări aceasta este de mult timp o practică curentă. O analiză publicată de Fundația Dinu Patriciu[35] reliefează faptul că 18 dintre cele 29 de țări membre cu drepturi depline ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE – cele mai dezvoltate țări din lume), unitățile de învățământ public *sunt conduse de consilii în care prezența părinților este obligatorie*, în alte 3 țări prezența acestora fiind opțională. Printre țările în care părinții participă obligatoriu la luarea deciziilor legate de școală se numără Germania, Franța, Anglia, Danemarca, Italia și Coreea de Sud(a se vedea tabelul de mai jos).

[35] www.fundatiapatriciu.ro



În multe țări există un proces standardizat prin intermediul căruia sunt preluate plângerile făcute de părinți, iar în 17 țări există un ombudsman (intermediar între părinți și autorități) care preia și investighează aceste plângeri. Mai mult decât atât, analiza arată că în 26 de țări, asociațiile de părinți pot forța rediscutarea deciziilor luate de conducerea școlii.

O școală prietenoasă cu părinții

Modelul a ceea ce s-ar numi *o școală prietenoasă cu părinții* se regăsește în multe sisteme de învățământ din lume. Într-o astfel de școală[36] relațiile cu familiile elevilor depășesc nivelul formal și oarecum firesc, creându-se și dezvoltându-se parteneriate active pe baza unor mecanisme, proceduri și tehnici funcționale.

Într-o școală prietenoasă:

- se derulează *programe de educație a părinților* care au în vedere depășirea

unor modele culturale rigide și depășite promovate uneori de familie (desconsiderarea opiniei copilului, autoritate excesivă, independență scăzută, sprijin pe o perioadă îndelungată etc.) și responsabilizarea părinților pentru a susține activ direcțiile educației moderne care vizează libertatea de opțiune, participarea la decizii, gândirea critică, exprimarea opiniei, rezolvarea de probleme, drepturile și responsabilitățile copilului etc.;

[36] Vezi Tîrcă și Rădulescu, *Școala prietenoasă*, Humanitas educațional, 2005

- părinților li se creează oportunități de a *participa în diferite forme* la activitatea

școlii și există o *bună comunicare* cu familiile elevilor; se vizează schimbarea ideilor, concepțiilor și abilităților parentale, precum și sprijinirea familiilor aflate în situații dificile;

- se încurajează *exprimarea părerilor părinților* în legătură cu modul în care funcționează școala și se acceptă poziția acestora de „*prieteni critici*“ — persoane de încredere, cointeresate în actul de educație, care, din dorința de a ajuta și a asigura succesul școlii, semnalează problemele existente, discrepanța dintre intenții și acțiuni, oferind astfel șansa unei analize cuprinzătoare și a unui proiect de dezvoltare realist;
- managementul activităților cu familiile elevilor are la bază împărtășirea de către tot personalul școlii a unei *viziuni comune* privind relația cu părinții, al cărei cuvânt-cheie este parteneriatul, cu toate conotațiile și dimensiunile sale;
- *delegarea responsabilităților și lucrul în echipă*, comunicarea eficientă și împărtășirea experiențelor de succes sunt modalități prin care, într-o școală, cadrele didactice reușesc să devină prietene cu părinții.

Aplicație
Realizați o analiză SWOT a stadiului în care va aflați în prezent în ceea ce privește relația cu familia.

Forme de participare

Părinții pot fi implicați în viața școlii în diverse forme care variază după gradul de consultare și de participare la procesul decizional. In foarte multe școli, participarea se oprește la nivelul organizării de *întâlniri periodice* (ședințe cu părinții, lectorate) în care părinții sunt doar informați în legătură cu anumite activități și realizări ale școlii. În altele, gradul de implicare crește prin stabilirea și semnarea unor *acorduri scrise, aplicarea de chestionare* pentru a afla opiniile părinților în legătură cu modul în care funcționează școala. Cel mai important şi dezirabil domeniu al participării părinţilor este însă *consultarea lor la luarea unor decizii* şi nu doar anunţarea sau aprobarea formală a unor hotărâri luate deja de conducerea şcolii. Acest lucru se face, de exemplu, prin participarea activă, și nu doar cu numele, în structurile de conducere ale școlii (de ex., Consiliul de administrație), înființarea în mod democratic a unui Consiliu reprezentativ al părinților funcțional și cu putere de decizie reală. Părinții ar trebui să participe la luarea deciziilor privind:

- bugetul
- activitățile extrașcolare
- organizarea evenimentelor şcolare
- regulile și regulamentele
- probleme de sănătate şi siguranţă
- conducerea şi organizarea şcolii în general
- probleme de conduită și disciplină
- curriculum la decizia școlii etc.

În școlile din România accentul ar trebui pus pe dezbaterea problemelor, nu doar pe informare.

Informarea părinților

Părinții își încredințează copilul școlii spre îngrijire și ca urmare, au dreptul să știe ce s-a planificat pentru educația acestuia și ce se întâmplă în instituția respectivă. În prezent, în cele mai multe instituții de învățământ, politicile și problemele școlii nu sunt suficient explicate părinților, iar informația scrisă transmisă către familii este insuficientă și nu joacă rolul major pe care ar trebui să îl aibă în comunicarea cu părinții.

Părinții trebuie informați în legătură cu:

- documentele programatice ale școlii (misiune, politici, curriculum, reguli etc.)
- ce se întâmplă în şcoală (activități, evenimente, succese, schimbări etc.)
- progresul copiilor lor (din punct de vedere academic și în ceea ce privește dezvoltarea personală)
- direcţii majore ale schimbării / reformei în educaţie.

Procedura de comunicare cu părinții

Un prim pas care va reglementa comunicarea cu părinții este elaborarea unei **proceduri de comunicare.** Procedurile nu sunt simple documente formale, ci sunt instrumente foarte puternice pentru eficientizarea proceselor organizaţiei. Procedura va fi elaborată de către un colectiv din care este recomandat să facă parte persoane implicate în aplicarea lor – profesori și părinți și va fi cunoscută de toți părinții, personalul didactic și nedidactic al școlii. Documentul va specifica și va descrie toate modalitățile prin care se

realizează comunicarea cu părinții în școala respectivă: ședințe, întâlniri individuale, rapoarte de evaluare, consultații, convorbiri telefonice, corespondență pe e-mail, caiet de comunicări, întâlniri cu membri ai echipei manageriale, buletinul informativ al instituției etc.

Aplicație

Realizați o procedură de comunicare cu părinții parcurgând următoarele etape:
- identificarea scopului proceduri – de ex., eficientizarea / reglementarea comunicării cu părinții a școlii X;
- identificarea domeniului de aplicabilitate al procedurii;
- identificarea persoanelor implicate în aplicarea procedurii;
- identificarea paşilor de urmat în eficientizarea procesului dorit, tipurile de activități/procese şi a persoanelor responsabile pentru fiecare pas.

Buletinul informativ al școlii

Un **buletin informativ** care apare regulat (de ex., la interval de o lună) și este transmis elevilor, personalului școlii, părinților și altor membri ai comunității locale este o foarte bună modalitate de a-i informa pe cei interesați despre:

- activitățile care au avut loc în școală
- activitățile care au avut loc în afara școlii
- realizările și succesele care merită a fi cunoscute
- evenimentele planificate în perioada următoare
- anunțuri de interes larg

Buletinul are o structură și un format standard, iar sarcina realizării lui poate fi preluată de 1-2 cadre didactice ale școlii care au foarte bune abilități de organizare și redactare texte pe computer. În vederea realizării buletinului informativ, responsabilii:

- primesc informațiile de inclus pe e-mail de la profesori, directori etc.
- sintetizează informația primită
- redactează texte referitoare la activități care nu au fost transmise de colegi
- organizează informațiile conform structurii standard a documentului
- transmit textul final pentru supervizare

- distribuie buletinul către elevi, părinți, profesori, instituții din comunitate etc. fie în format hârtie (dacă școala are resurse financiare disponibile), fie în format electronic pe adresele de e-mail ale abonaților

Aplicație

Accesați www.scoalaeuropeana.ro – secțiunea Newsletter pentru a vedea un model de buletin informativ (concept Anca Tîrcă, 2005)

Comunicarea pe mail

Odată cu dezvoltarea tehnologiilor informației și comunicării și dotarea școlilor cu rețele de calculatoare, multe școli utilizează *comunicarea pe e-mail și în relațiile cu părinții* pentru a transmite documente, anunțuri, mesaje referitoare la viața clasei/școlii etc. Deși nu toți părinții au acces la internet și căsuțe de e-mail, este totuși o tendință în creștere foarte rapidă. Pentru a se evita supraîncărcarea și pericolul de a pierde controlul mesajelor, este recomandat ca în procedura de comunicare să se specifice *regulile comunicării* de acest tip la nivelul organizației. Astfel, comunicarea pe e-mail:

- se face de la secretariat / conducerea școlii /alte departamente către toți părinții școlii / clasei/ pe probleme de interes general ;
- se face de la secretariat/conducerea școlii/ profesori /alte departamente către un părinte pe probleme specifice unui copil ;
- se face de la învățător/ diriginte către toți părinții clasei pe probleme de interes general pentru clasă ;
- se face de la învățător/ diriginte către un părinte pe probleme specifice unui copil ;
- dacă părinții doresc să semnaleze pe mail un anumit aspect legat de activitatea la școala X a copilului, mesajul va fi transmis doar reprezentantului școlii implicat în cazul respectiv, nu și celorlalți părinți.

Alte modalități de informare a părinților

Publicarea unei **mape informative** care să conţină informaţii despre şcoală pentru uzul părinţilor; un astfel de material ar putea conţine: textul de misiune a şcolii, politicile şcolii, oferta de curriculum la decizia şcolii, programul de activităţi extraclasă, regulile şcolii,

necesarul de rechizite, descrierea uniformei şcolii şi a ţinutei sportive, date referitoare la cadrele didactice, mecanisme de monitorizare şi evaluare a progresului copiilor, mecanisme de comunicare cu părinţii etc.

Transmiterea unei **scrisori de bun venit** la început de an școlar de către fiecare învățător și diriginte în care se fac referiri la disciplinele ce vor fi studiate în anul școlar respectiv, modalitățile de evaluare, tema pentru acasă, profesorii clasei și se dau datele evenimentelor majore ale școlii.

Organizarea în şcoală a unui **Centru de resurse pentru părinţi** care să ofere cărţi şi materiale informative specifice: casete video, presă de profil, ambient pentru discuţii şi întâlniri etc.

Amenajarea în holul școlii a unui **panou al părinților** pe care se pot afișa regulile școlii, buletinul informativ al școlii, opinii ale părinților etc.

Realizarea unui **site al școlii** care să aibă rubrici de interes pentru părinți, inclusiv una de noutăți și o pagină a părinților

Introducerea unui **caiet de comunicări pentru părinţi** prin care :
- se transmit aprecierile cadrelor didactice privind activitatea la clasă şi în şcoală, comportamentul sau alte aspecte legate de elev;
- se solicită de către părinţi ajutorul cadrelor didactice sau al conducerii şcolii în rezolvarea unor probleme legate de copil;
- se transmit informaţii legate de activităţi/evenimente din viaţa clasei/şcolii.

Părinţii au obligaţia să citească şi să răspundă comunicărilor făcute prin caietele de comunicări.

Aplicație

Dacă nu aveți încă, realizați un site al școlii cu structura de mai jos.
Dacă aveți deja un site, comparați structura de mai jos cu cea a site-ului școlii dvs.

Istoric

Acreditări

Echipa - echipa manageriala**,** consilieri școlari**,** învățători**,** profesori pe arii curriculare, profesori cercuri**,** personal auxiliar

Management - viziune si misiune**,** ținte strategice**,** plan managerial

Organizare - ciclul primar**,** ciclul gimnazial**,** ciclul liceal

Facilități și resurse-biblioteca**,** teren de sport **,** cabinet medical**,** cabinet consiliere**,** cantina**,** paza etc.

Curriculum - obiective educaționale, curriculum pe clase

Activități extrașcolare – broșura cercuri, grafic activități extrașcolare**,** activități

Calendar și evenimente

Concursuri și examene

Programe și proiecte

Admiterea - procedura de admitere/ înscriere**,** formular

Pagina părinților - Consiliul Reprezentativ al Părinților(CRP)**,** comunicarea cu părinții**,** graficul consultațiilor, Zilele Porților Deschise**,** resurse tematice

Newsletter

Noutăți

Galerie foto

Galerie video

Publicații - revista in limba română**,** revista în limba engleză

Contact

Eficientizarea întâlnirilor cu părinții unei clase

Părinții au obligația să participe la ședințele care se organizează semestrial pentru fiecare clasă. Din păcate, în multe cazuri acest tip de întâlnire are o structură excesiv de formală și nu oferă oportunități pentru părinți să pună întrebări specifice sau să ridice probleme care îi preocupă. De asemenea, de multe ori aceste întâlniri nu sunt atent pregătite și nu își ating scopul de a-i informa corect și complet pe părinți. Vă propunem câteva modalități prin care să îmbunătățiți modul de organizare și derulare a acestor întâlniri astfel încât să constituie un prilej de cooperare școală - părinți în interesul copilului:

Înainte de ședință:

- fixați *scopul și tematica* ședinței care trebuie să fie unele cu caracter general, de ex. referitoare la curriculum, evaluare, politicile educaţionale ale şcolii, organizarea unor evenimente speciale, probleme specifice colectivului de elevi etc.; problemele individuale ale copiilor nu trebuie discutate cu toți părinții, ci în cadrul unor întâlniri individuale, consultații etc.
- pregătiți o *agendă* pe care o transmiteți părinților cu cel puțin o săptămână înainte de data ședinței – agenda trebuie să conțină data, ora, locul și punctele de discuție cu menționarea timpului alocat pentru fiecare punct
- *aranjați spațiul* în care se va desfășura ședința astfel încât participanții să aibă contact vizual – de ex., scaune/ mobilier modular aranjat în cerc
- fotocopiați un minim de *material informativ* referitor la tema întâlnirii
- invitați alți colegi profesori sau/și directorii școlii
- în anumite cazuri, invitați și *elevii* – acesta poate fi un mod eficient de a încuraja copilul să își asume responsabilitatea pentru propriile succese și dificultăți
- aduceți un *flip-chart* pentru notarea ideilor

În timpul ședinței:

- încurajați părinții să pună întrebări care îi interesează
- respectați agenda stabilită
- fiți un bun moderator al întâlnirii

După ședință:

- întocmiți un scurt proces verbal(minută) al întâlnirii pe care să îl transmiteți participanților pe mail/fotocopie

Aplicație

Parcurgeți modelul de mai jos de agendă a primei întâlniri cu părinții organizată la începutul anului școlar - clasele II-VIII și discutați în ce măsură îl puteți utiliza și în școala dvs.

SEDINŢA CU PĂRINŢII
CLASA:
DATA:
DURATA: 2 ore

LOCUL:

AGENDA ÎNTĂLNIRII

1.Bun venit, prezentarea părinţilor noi şi exerciţiu de intercunoaştere-5 minute

2.Repere generale ale activităţii din anul şcolar trecut (parcurgerea programelor, rezultate testări şi examene, activităţi deosebite extraclasă, succese, neîmpliniri etc.)-15 minute

3.Obiective pentru anul şcolar prezent (ce ne propunem să realizăm-în planul *învăţării propriu-zise* - obiective curriculare şi în *cel educaţional*-atitudini, coeziunea grupului etc. - se poate prezenta şi ce au spus/scris/desenat elevii în prima zi-gânduri, aşteptări, obiective etc.).- 10 minute

4.Prezentarea organizării activităţii didactice:

- structura anului şcolar, programul zilnic, orarul clasei;
- curriculum obligatoriu, curriculum la decizia școlii, schema orară, activități extracurriculare;
- profesorii clasei;
- sala de clasă şi alte spaţii din şcoală;
- servicii oferite: consiliere, asistenţă medicală, pază, bibliotecă, after school etc.;
- manuale, rechizite, auxiliare;
- uniforme, echipament sportiv

5.**Comunicarea cu părinții**: ședințe, consultaţii –de fixat, caiet comunicare, buletin informativ, comunicarea pe mail(se iau adresele de mail), rapoarte de progres şi rapoarte semestriale, comunicarea prin secretariat, intrarea în şcoală etc.-10 minute

6.**Prezentarea regulilor şi regulamentelor**: ROI pentru părinți, acordul şcoală-familie (pentru părinţii noi), reguli pentru elevi, codul de conduită, reguli transport etc. – 10 minute

7.**Intervenţie** director, profesor de limba engleză, consilier şcolar - 25 minute

8.**Intrebări şi răspunsuri –** 10 minute[37]

[37] Concept – Anca Tîrcă, 2005

Alte tipuri de întâlniri cu părinții

Pe lângă ședințele semestriale, pot fi organizate și alte tipuri de întâlniri cu părinții/ familia, precum:

1.Întâlniri individuale de 10–15 minute organizate pentru părinţii fiecărui copil din clasă / şcoală pentru discuţii deschise despre aspecte mai delicate legate de copil. Acestea:

- au loc lunar într-un interval orar anunţat de învăţător/ diriginte;
- au ca scop discutarea unor probleme specifice copilului, legate de activitatea la clasă, progresul şcolar, nevoi de instruire şi sprijin, atitudini şi relaţionare în cadrul gupei de elevi, în familie etc.;
- se finalizează, în unele cazuri, prin planuri comune de acţiune, acorduri, concluzii care se asumă prin semnătura părintelui şi a învăţătorului/ dirigintelui.

2.Întâlnirea semestrială a părinților cu toți profesorii clasei – se organizează în sala de sport/ alt spațiu mare al școlii în care există o masă lunga la care stau toți profesorii, iar părinții trec pe la fiecare și vorbesc timp de 5 minute cu fiecare

3.Întâlniri informale cu / între părinți:

- petreceri pentru sărbătorirea unor succese, organizarea unor excursii etc.
- întâlniri informale de genul *întâlnirea de la cafeaua de dimineața* în care, timp de o jumătate de oră, directorul și un părinte pot schimba opinii despre școală la o ceașcă de cafea

Participare la luarea deciziilor prin reprezentanți

O modalitate stipulată în regulamentele MECTS privind participarea părinților la luarea deciziilor este înființarea și funcționarea la nivelul școlii a unui organism format din reprezentanții claselor și denumit **Consiliul Reprezentativ al Părinților**(CRP). Acesta este un organism care, dacă se constituie în mod democratic și este considerat de conducerea școlii un partener real în procesul instructiv-educativ, poate avea o contribuție semnificativă la bunul mers al activității școlii. Consiliul reprezentativ al părinţilor este condus de un *preşedinte* şi îşi desemnează şi un *secretar* și poate întâlni o dată pe lună sau ori de câte ori este necesar, la solicitarea conducerii şcolii.

Dintre atribuțiile Consiliului reprezentativ al părinţilor le considerăm ca principale pe următoarele:

a) sprijină conducerea şcolii şi colectivul didactic în promovarea principiilor educaţionale şi a valorilor școlii;
b) susţine unitatea de învăţământ în derularea programelor sale educaţionale;
c) propune unităţii de învăţământ discipline şi domenii care să se studieze prin curriculumul la decizia şcolii;
d) propune şi sprijină parteneriate educaţionale dintre școală şi diverse instituţii cu rol educativ în plan local/naţional/internaţional;
e) susţine unitatea de învăţământ în organizarea şi desfăşurarea activităţilor extraclasă şi a festivităţilor anuale;
f) susţine unitatea de învăţământ în activitatea de consiliere a elevilor;
g) susţine conducerea unităţii şcolare în organizarea şi în desfăşurarea consultaţiilor cu părinţii, pe teme educaţionale;
h) sprijină conducerea unităţii de învăţământ în întreţinerea şi modernizarea bazei materiale;
i) are iniţiative şi se implică în îmbunătăţirea calităţii activităţii școlii

Experiența unor școli care valorizează implicarea părinților în luarea deciziilor a reliefat că, în legătură cu înființarea și funcționarea CRP, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- reprezentanții claselor în CRP(de preferat 2 persoane) se aleg în mod *democratic* la nivelul fiecărei clase de către părinții clasei respective și nu sunt nominalizați de către învățător sau diriginte;
- întâlnirile CRP cu conducerea școlii au loc fie la solicitarea directorului, fie la solicitarea părinților;
- întâlnirile se organizează pe baza unei *agende* stabilite de comun acord, conducere și părinți;
- la fiecare întâlnire reprezentanții claselor în CRP sunt mandatați să aducă în discuție și dezbatere *probleme ale claselor;*
- hotărârile CRP se iau prin *vot* și sunt respectate atât de către conducerea școlii, cât și de către părinți;
- membrii CRP îi informează pe ceilalți *părinți* în legătură cu aspectele discutate și hotărârile luate;
- directorul îi informează pe *profesori* în legătură cu hotărârile CRP și se asigură că acestea sunt pus în practică de către toate cadrele didactice;

- la finalul ședinței, se întocmește o *minută* (de obicei, de către cadrul didactic responsabil al comisiei relația cu părinți) care este transmisă către toți participanții pentru feedback și completare

Dintre *aspectele care pot fi incluse pe agenda* întâlnirilor CRP menționăm:

- regulamentul de ordine interioară, alte reguli și regulamente
- proceduri pe diverse domenii
- amenajarea spațiilor și dotarea cu echipamente
- alocări bugetare
- sistemul de recompense și sancțiuni
- potica privind tema pentru acasă
- organizarea unor evenimente mari ale școlii, de ex., Serbarea de Crăciun, Zilele porților deschise etc.
- programul de activități extrașcolare
- raportarea progresului elevilor
- motivarea absențelor
- prezentarea *Raportului de evaluare internă a calității*
- structura și funcționarea site-ului școlii
- acțiuni de caritate

Chestionarea părinților

Aplicarea în mod regulat de **chestionare** prin care să aflaţi de la părinţi opinii în legătură cu modul în care funcţionează şcoala este o bună modalitate de a constata care este percepția asupra stării de fapt din școală și de a identifica eventuale disfuncționalități.

Aplicație

Aplicați chestionarul de mai jos membrilor Consiliului Reprezentativ al Părinților, analizați răspunsurile și realizați un plan de măsuri de îmbunătățire a activității școlii:

CHESTIONAR PENTRU PĂRINȚI

2. Credeţi că fiul / fiica dumneavoastră are o evoluţie bună la şcoală?
3. Sunt suficient de informative rapoartele pe care le primiţi despre progresul lui / ei?

4. Sunteţi satisfăcut de activităţile extraşcolare pe care le organizează şcoala?
5. Îi face plăcere fiului / fiicei dumneavoastră să fie la şcoala noastră?
6. Când fiul / fiica dumneavoastră are o problemă deosebită, primeşte ajutorul şi sprijinul necesar?
7. Consideraţi că, în general, elevii din şcoala noastră au un comportament adecvat?
8. Are fiul / fiica dumneavoastră oportunitatea de a-şi asuma responsabilităţi şi de a avea diverse iniţiative în şcoală?
9. Când fiul / fiica dumneavoastră s-a înscris prima dată la această şcoală, vi s-au dat toate informaţiile necesare?
10. Vă oferă şcoala suficiente informaţii în prezent?
11. Vă ascultă personalul şcolii atunci când vă exprimaţi anumite temeri?
12. Vă simțiți implicaţi ca parteneri ai şcolii în educaţia fiului / fiicei dumneavoastră?
13. Credeţi că li se dă elevilor un volum potrivit de teme pentru acasă?
14. Consideraţi că educaţia pentru carieră este realizată în mod adecvat?
15. Au profesorii aşteptări ridicate din partea elevilor?
16. Ce vă place cel mai mult la școala noastră?
17. Ce nu vă place?

Aveţi alte comentarii? (Vă rugăm să continuaţi pe pagina următoare dacă este necesar)
În ce an de studiu este fiul / fiica dv.?
Vă mulţumim.

Persoane resursă

Părinții sunt o resursă foarte mare de informații și experiențe legate de meserii, carieră, relațiile cu alți oameni. Din păcate, această resursă este foarte rar utilizată de cadrele didactice, deși efortul de organizare este unul minim, în comparație cu impactul asupra copiilor care poate fi unul extrem de important, în special în ceea ce privește orientarea în carieră. Utilizarea părinților ca persoane resursă se poate face prin:

1. *Invitarea* acestora în clasă sau în şcoală pentru a împărtăşi din experienţa meseriei / muncii lor sub forma unor prezentări sau a unor discuţii panel urmate de întrebări din partea copiilor. Demersul poate fi unul care să devină un program specific al școlii, intitulat de

exemplu, *Zilele cariei/ Săptămâna carierei* abordat interdisciplinar și cu activități de învățare și evaluare proiectate la nivel de ani de studiu/ nivel de clase.

2. *Vizite la locul de muncă al părinților* în cadrul cărora pentru câteva ore, părintele este un ghid pentru copii în descoperirea specificului unei anume meserii și a abilităților necesare pentru practicarea ei. Vizitele se pot corela cu teme/ conținuturi din curriculum, de exemplu – cum se fabrică pâinea, educație pentru sănătate etc.

Aprecierea părinților

Părinții care sprijină școala în diferite moduri sau s-au remarcat în diferite acțiuni pot fi apreciați de școală prin:

- trimiterea unor scrisori de mulțumire / apreciere semnate de directorul școlii;
- menționarea în întâlnirile, rapoartele de activitate, revistele sau buletinele informative ale școlii;
- acordarea de diplome lunare / semestriale, de exemplu *„familia lunii*“ sau „*părintele lunii*“ pentru contribuții meritorii și sprijinul acordat școlii

Vă prezentăm mai jos experiența unei școli din România care acordă lunar distincția *Părintele lunii*[38]

Criteriile utilizate sunt:

- a colaborat cu profesorii clasei/ școlii pentru derularea a cel puțin o activitate pentru copii;
- a implicat școala în diferite proiecte/ parteneriate/ activități cu instituții/ persoane de la nivel local/ național/ internațional;
- a sprijinit clasa/ școala prin diverse modalități, de ex., tipărire diverse materiale, donații pentru campanii de caritate etc. ;
- promovează relații bazate pe respect și colaborare cu părinții, profesorii și conducerea școlii;
- contribuie la dezvoltarea sentimentului de apartenență (a sense of belonging) la comunitatea educațională a școlii.

Notă: acordarea distincțiilor nu presupune în mod obligatoriu îndeplinirea tuturor criteriilor

[38] Model creat de Anca Tîrcă, 2009

Organizare

- aprecierea se face de către un membru al echipei manageriale prin acordarea de diplome specifice și cărți în cadrul ultimei întâlniri cu elevii din lună
- organizarea evenimentului intră în responsabilitatea profesorului coordonator al Comisiei de conduită, iar pregătirea diplomelor în cea a coordonatorului de imagine;
- propunerile pentru părintele lunii se fac de către învățătorii /profesorii școlii, iar decizia finală aparține conducerii școlii;
- distincțiile se acordă separat, pentru ciclul primar și gimnazial.

2.5. Implicarea comunităţii în viața școlii

Provocare

Școala și comunitatea pot să faciliteze, prin conlucrarea lor stabilă, realizarea unui echilibru între schimbare și continuitate, între specific și global, între împlinirea individuală și exigențele de ordin social. Date fiind statutul instituției școlare și competențele specifice ale resurselor umane care lucrează în sistemul de învățământ, rolul de promotor al noilor relații cu comunitatea revine în mod inerent școlii și oamenilor ei (Eleonora Rădulescu)

Repere teoretice

In ultimii douăzeci de ani, şcoala încearcă să-şi găsească poziţia în comunitatea în care se află şi este nevoie de un întreg proces pentru ca ea să devină *organizatorul social* al unei comunităţi, în cele mai multe cazuri dispersate şi asaltate de probleme care sunt toate prioritare. Nu se poate vorbi încă de o legătură firească între şcoală şi comunitate, blocajele frecvent identificate de profesori, elevi, părinţi şi reprezentanţi ai comunităţii în diverse întâlniri de lucru fiind:

- neraportarea la un set de valori comune;
- şcoala nu are o politică specifică în ceea ce priveşte relaţia cu comunitatea;
- dezinteresul părinților și al instituțiilor comunitare față de activitatea școlii;
- curriculumul prevede foarte puține sugestii de activități care să se deruleze în parteneriat cu comunitate alocală;
- lipsa educaţiei pentru valorile democraţiei;

- nivelul economic și financiar scăzut al majorității comunităților, în special al celor rurale.

Starea de fapt

În prezent, marea provocare lansată comunităţilor este de a deveni cât mai incluzive şi creative posibil. Locuitorii unei comunităţi trebuie să conlucreze pentru a identifica ce nevoi comune au şi care sunt lucrurile pe care le preţuiesc cel mai mult.

Comunităţile trebuie să devină un spaţiu pe care să-l reconstruiască şi să-l redefinească toţi membrii acesteia.

În contextul în care *descentralizarea* sistemului de educație este deja un proces în derulare, este o necesitate ca instituția școlară să aibă relații strânse cu instituții / organizații / membri ai comunității în care se află.

Acţiunea comună în domeniul educaţiei a tuturor factorilor comunitari – profesori, părinţi, elevi, autorităţi, biserica, organizaţii neguvernamentale, agenţi economici etc. se impune pentru că:

- procesul de descentralizare a educației presupune parteneriatul unui evantai de factori care pot prelua *roluri și responsabilități la nivel local*;
- confruntați cu o varietate de mesaje oferite de medii diverse, elevii au nevoie de o interpretare *unitară, coerentă și echilibrată* care poate fi furnizată doar printr-un parteneriat educațional;
- educaţia oferită în cadrul școlii trebuie împletită cu educația făcută de *alți factori* sociali care au o influență semnificativă asupra elevilor;
- contactul permanent al unităților școlare cu diferiți parteneri sociali facilitează *racordarea efectivă a școlilor la realitate.*

Direcții de acțiune

Pentru ca parteneriatul școală – comunitate să devină unul activ și cu efecte benefice în dublu sens, este nevoie ca școala își asume rolul de **instituție comunitară principală**, organizație cu inițiative care să dinamizeze și să dezvolte comunitatea respectivă.

În acest sens, proiectul educațional al școlii trebuie să vizeze câteva *direcții importante*:

- pregătirea tinerilor pentru *viața în comunitate* și nu numai pentru examenele de final;
- educarea copilului ca persoană, formarea viitorului *bun cetățean* și nu numai transmiterea de cunoștințe;
- formarea abilităților elevilor de a *participa la viața comunității*;
- transformarea școlii în *loc de învățare* pentru diferite categorii de membri ai comunității;
- folosirea *persoanelor-resursă* din comunitate în cadrul activităților școlii;
- realizarea unei oferte educaționale *racordate la piața muncii* din comunitate;
- dezvoltarea unui *curriculum la decizia școlii* necesar comunității;
- *colaborarea* pe orizontală cu alte școli prin derularea de proiecte comune, împărtășirea de bune practici, diseminarea de materiale.

De asemenea, este nevoie ca școala să inițieze **programe educaționale comunitare** care să urmărească creșterea calității vieții în comunitatea respectivă. Elevii învață efectuând servicii în beneficiul comunității, ceea ce înseamnă că o parte din programul de școală (poate fi un curs opțional) este alocat unor activități care să contribuie la binele comunitar.
În vederea *optimizării legăturii cu comunitatea*, şcoala trebuie să acţioneze prin urmare în următoarele direcţii[39]:

1.Şcoala să accentueze, în cadrul unui demers bine proiectat şi planificat, ***formarea deprinderilor şi atitudinilor necesare unui bun cetăţean.***
*2.****Şcoala trebuie să se deschidă către comunitate*** *prin acţiuni în sprijinul acesteia şi în colaborare cu factori comunitari.*
*3.****Şcoala trebuie să atragă şi să implice parteneri comunitari,*** *cu interese comune, în viaţa şcolii.*

Reflecție

Este nevoie ca şcolile să producă o masă civilizată, decentă, care să ştie să se poarte, să vorbească, să se îmbrace, să participe la viaţa comunităţii (Andrei Pleşu).

[39] A.Tîrcă, E.Rădulescu - *Şcoala şi comunitatea* , Editura Humanitas, 2002

Aplicaţie

În grupuri, realizaţi împreună cu colegii din şcoală *harta comunităţii potențiale a şcolii* dumneavoastră – factorii comunitari cu care şcoala ar trebui să aibă parteneriate pentru a putea vorbi de legături puternice cu comunitatea şi apoi *harta comunităţii reale* – factorii comunitari cu care şcoala are în prezent legături strânse, permanente, bazate pe interese comune. Comparaţi apoi cele două imagini – comunitatea potențială şi cea reală, discutaţi situaţiile reieşite şi găsiţi posibile soluţii.

Parteneriatul cu mediul de afaceri

În contextul în care *echilibrul dintre cererea de educație și oferta educațională* constituie un principiu fundamental al dezvoltării, colaborarea dintre școli și agenții economici constituie o prioritate care trebuie avută în vedere. Pentru realizarea unui parteneriat eficient în acest domeniu, o școală trebuie să cunoască:

- *modalități de colaborare* cu mediul de afaceri;
- *căi de sensibilizare* și atragere a agenților economici spre problematica școlilor;
- *prevederile legislative* referitoare la acest tip de parteneriat

Școlile interesate de parteneriate cu mediul economic trebuie să aibă în vedere:

- *informarea* agenţilor economici în legătură cu activitatea, rezultatele și proiectele pe care le derulează (în acest sens, este recomandabil ca școala să aibă un pliant de prezentare atractiv și cu un conținut relevant);
- *organizarea unor întâlniri* cu reprezentanți ai mediului de afaceri în cadrul cărora să se inițieze un dialog referitor la concordanța dintre profilul absolvenților școlii și cunoștințele, abilitățile cerute de piața muncii;
- *derularea unor activități în parteneriat* - de ex., vizite ale elevilor la locul de muncă al părinților;
- *cooptarea unor conducători de companii în structurile consultative ale școlii*

Parteneriatul cu autoritățile locale

Date fiind responsabilitățile care revin autorităților locale în *administrarea* unităților școlare, colaborarea dintre școli și respectivele autorități este una de importanță majoră. Chiar dacă în unele comunități autoritățile locale acordă școlilor sprijinul prevăzute de lege, în relația dintre școală și autoritățile locale se constată de multe ori disfuncții care țin în mare parte de:

- *bariere de comunicare* cauzate de lipsa unui exercițiu și a unei practici în domeniu
- *mentalități, atitudini și comportamente* care blochează colaborarea, atât din partea oamenilor școlii, cât și din partea angajaților structurilor locale de autoritate
- *lipsa fondurilor*

Pentru a optimiza relația cu autoritățile locale, școlile trebuie să aibă în vedere:

- *invitarea* regulată a reprezentanţilor autorităților locale la întâlniri ale cadrelor didactice, şedinţe cu părinţii, activităţi ale şcolii;
- *participarea la întâlniri ale Consiliului local;*
- proiectarea şi implementarea unor *activităţi extracurriculare* pe baza parteneriatului dintre şcoală şi autorităţile locale;
- elaborarea unor *programe comune* cu privire la nevoile de educaţie din comunitate;
- cooptarea unui reprezentant al autorităților în Consiliul de administrație al școlii

Aplicație

Aveți de organizat o întâlnire cu reprezentanții autorităților locale pentru realizarea unui proiect în parteneriat în domeniul ecologic. Care sunt punctele cheie ale unei strategii care ar putea asigura succesul întâlnirii cu autoritățile locale?Vă rugăm să luați în calcul și:

- *fixarea clară a obiectivelor* pe care le urmăriți
- consultarea unor *materiale de specialitate* în domeniul ecologiei
- schițarea prealabilă a *proiectului*
- invitarea unor *elevi*

Reflecție

Ce înseamnă un partener bun?

Un partener bun este acela care:

- *doreşte ca parteneriatul să aibă succes;*

- *caută soluţii câştigătoare pentru ambele părţi***;**

- este *deschis şi clar* în ceea ce priveşte scopurile sale;

- *ascultă cu atenţie* şi oferă replici în cazul apariţiei altor puncte de vedere;

- este *pregătit să aibă încredere***;**

- este *integru* şi *acţionează în consecinţă***;**

- îşi duce *la bun sfârşit* sarcinile şi responsabilităţile;

- *îi respectă pe ceilalţi* şi le respectă contribuţiile;

- poate fi flexibil, dar îşi menţine *direcţia principală*;

- *înţelege* în ce fel depind unii de ceilalţi;

Sunteţi un partener bun?

Parteneriatul cu ONG-urile

In intervalul ultimei decade, în cadrul societății românești, în general, și al mediului rural în particular, s-a înregistrat o creștere a numărului *organizațiilor nonguvernamentale* care derulează proiecte cu caracter educațional. O parte dintre aceste organizații colaborează în mod direct cu unitățile școlare de diferite niveluri și profile, contribuind prin programele lor la:

- promovarea egalității șanselor educaționale;
- susținerea drepturilor copiilor, adolescenților, tinerilor;
- orientarea opțiunilor școlare și profesionale;
- educarea și consilierea familiei;
- atragerea suportului comunitar pentru protejarea minorilor;
- sensibilizarea agenților economici, reprezentanților mass-media, în raport cu educația;
- formarea unor formatori, mediatori, moderatori, facilitatori;
- facilitarea unor donații și sponsorizări pentru școli și pentru acțiuni educative;
- facilitarea unor parteneriate pe plan intern și extern.

În aceste circumstanțe, unitățile școlare trebuie să se orienteze către:

- asumarea unui rol activ în raport cu atragerea organizațiilor nonguvernamentale în regim de parteneriat;
- valorificarea potențialului de care dispun organizațiile nonguvernamentale în domeniul educativ și comunitar;
- sprijinirea programelor derulate de ONG-uri prin implicarea activă a echipei manageriale

Parteneriatul dintre școli și organizațiile nonguvernamentale poate fi un factor cu rol puternic dinamizator atât în dezvoltarea educației, cât și în evoluția comunităților și în revigorarea spiritului civic și comunitar.

Aplicație

În cadrul unei întâlniri la care participă reprezentanți ai școlii și ai diverselor instituții din comunitatea locală identificați *așteptările* acestora față de școală și ale școlii față de respectivele instituții.

Şcoala către comunitate – ce beneficii poate şcoala să aducă comunităţii

În România, în afară de faptul că educă viitorii membri ai comunităţii, şcoala duce foarte puţin din acţiunea ei benefică în afara porţilor sale. Rareori elevii sunt implicaţi în activităţi care vin în sprijinul comunităţii şi, dacă ele totuşi au loc, nu fac parte dintr-un demers planificat şi organizat al şcolii şi nu se integrează în curriculumul şcolar. Este nevoie ca şcoala să fie iniţiatoarea unor **programe educaţionale** comunitare care să urmărească creşterea calităţii vieţii în comunitatea respectivă şi să promoveze valori precum responsabilitatea, cooperarea, participarea, transparenţa sau comunicarea. Din această perspectivă, o *comunitate este puternică* dacă:

- locuitorilor le pasă de problemele comunităţii şi se simt responsabili pentru viaţa lor în comunitate;

- oamenii au încredere unii în alţii şi cooperează pentru a rezolva problemele comunităţii.[40]

Dezvoltarea unui curriculum care să aibă legătură cu comunitatea se poate realiza în două direcţii:

1. Elevii merg în comunitate pentru a folosi facilităţile şi resursele disponibile. Activităţile pot fi diverse – lecţii desfăşurate la muzee, biblioteci, căminul cultural, tribunal, primărie, alte instituţii, locuri de interes din comunitate.

2. Elevii învaţă performând servicii în folosul comunităţii[41], participând activ la organizarea şi desfăşurarea unor activităţi în beneficiul comunităţii din care fac parte. Activităţile respective:

- se adresează unei nevoi reale din comunitate;
- sunt coordonate în colaborare de către şcoală şi comunitate;
- sunt integrate în curriculumul şcolar;
- ajută la dezvoltarea individuală a elevilor

Aplicaţie

Analizaţi cu colegii de cancelarie următoarele exemple de activităţi de învăţare prin servicii în folosul comunităţii şi decideţi în ce măsură ele pot fi aplicate şi în şcoala dvs.. Identificaţi care ar putea fi posibilele oportunităţi şi eventualele obstacole ***:***

- ajutor pentru grădiniţă : realizarea unor jucării, cărţi mari cu poze(big books), material didactic etc.

- organizarea unei şcoli de weekend pentru categorii defavorizate de copii

- strângere de fonduri pentru o familie săracă din comună

- organizarea unui grup ecologist care să acţioneze în comună

- amenajarea unui parc de joacă

- ajutorarea bătrânilor din comună

[40] idem

[41] A.Tîrcă, E.Rădulescu:" *Adaptarea curriculum-ului la contextual local"*- modul de formare pentru facilitatori şi şcoli publicat în cadrul proiectului de învăţământ rural al MECT, Banca Mondială şi Guvernul României, 2005

Info+

Pentru informații suplimentare și instrumente de lucru referitoare la practicarea unui management participativ în relația cu elevii, părinții și comunitatea, puteți consulta următoarele cărți:

" *Adaptarea curriculum-ului la contextual local"*- modul de formare pentru facilitatori şi şcoli publicat în cadrul proiectului de învăţământ rural al MECT, Banca Mondială şi Guvernul României, 2005

"Şcoala şi comunitatea ", Editura Humanitas, 2002, autori A.Tîrcă și E.Rădulescu

"Parteneriat școală-familie-comunitate", E.D.P., 2007, autor Godfrey Claff

" Consiliul Elevilor – ghid de organizare şi funcţionare",Editura Radical, 2000, autori A.Tîrcă și M.Mihăescu

Modulele "*TIC în educație "*și Comunicare educațională elaborate în cadrul aceluiași proiect și link-ul www.see-educoop.net

Exercițiu creativ

Scrieți un eseu de 5 minute pe baza imaginii de mai sus și pe baza următoarei afirmații: *poți avea părinți buni, un profesor bun şi un copil bun, dar dacă ei nu lucrează împreună, puterea pe care ar avea-o ca părți ale unui întreg se pierde și rezultatele nu sunt cele așteptate.*

Jurnal de capitol

Ce am învăţat

……

……

……

Ce îmi propun să aplic

……

……

……

3. Management şi leadership la toate nivelurile organizaţiei şcolare

3.1. Şcoala ca organizaţie care învaţă

Provocare

Ne punem de multe ori întrebarea - de ce o şcoală are succes în timp ce o alta, cu resurse comparabile, nu are? Răspunsul este aproape întotdeauna acelaşi: are un management bun.

Repere teoretice

Toate tipurile de organizaţii şi instituţii şcolare (de stat şi private, bazate pe principii educaţionale diferite, cum ar fi şcolile clasice şi cele incluse în categoria "şcoală nouă", de grade preuniversitare diferite: grădiniţe, şcoli primare şi secundare, universităţi) au mai multe puncte comune decât diferenţe, deci teoriile psihosociale despre ele pot fi reunite într-o teorie mai generală, care permite analiza unei organizaţii.

Pentru a supravieţui şi a se dezvolta, *rata de creştere a învăţării din interiorul unei organizaţii trebuie să fie cel puţin egală, dacă nu mai mare decât rata schimbării* din mediul extern organizaţiei (Stoll şi Fink, 1996).Deoarece lumea din jur se schimbă foarte rapid, organizaţiile, respectiv şcolile, trebuie să se îmbunătăţească continuu şi să înveţe să-şi identifice cu precizie rolul în contextul social, economic şi cultural în care funcţionează (Elmore, 2000).

Definiții

Dintre definiţiile date organizaţiilor în literatura de specialitate, am selectat şi supus analizei următoarele:

„O organizaţie este un sistem structurat de interacţiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune" (M. Vlăsceanu).

Definiţia pune în evidență:

- prezenţa unor *obiective comune* sau scopuri organizaţionale, cunoscute şi acceptate de toţi, motiv pentru care scopurile trebuie să fie clar definite;

- *interacţiunile dintre oameni* care constituie fundamentul funcţionării unei organizaţii.

„Organizaţia este definită ca un sistem de activităţi structurate în jurul unor finalităţi (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce deţin statute şi roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferenţiate, cu funcţii de conducere şi coordonare a activităţilor" (E. Păun).

Definiţia pune în evidență:

- existența unor *scopuri transindividuale* acceptate de către indivizi;
- prezența unei *structur*i în cadrul căreia indivizii pot ocupa funcții și poziții diferite în funcție de statut și rol;
- necesitatea unor *funcții de conducere* și coordonare a activităților care sunt reunite de un management

Handy (1999) defineşte acest tip de organizaţie în două sensuri:

- *O organizaţie care învaţă* – ceea ce înseamnă că are o direcţie clară de dezvoltare, stabilită în urma analizei realităţii şi contextului în care există, îşi proiectează şi planifică activitatea în mod eficient, eficace şi flexibil şi ameliorarea continuă este o trăsătură a culturii sale organizaţionale.
- *O organizaţie care încurajează învăţarea pentru toţi* membrii comunităţii sale educaţionale(engl. **„**learning for all**"**).

„Când vorbim de *learning organization*, sistemul nostru de referinţă nu este individul care învaţă în cadrul organizaţiei, ci organizaţia în ansamblu. În acest caz, *learning organization* desemnează procesele de realizare dirijată şi structurată a schimbării organizaţiei, prin redefinirea, redimensionarea şi restructurarea valorilor şi comportamentelor colective, grupale."(Păun, 1999).

Caracteristici

Caracteristicile *organizaţiei care învaţă,* conform gândirii fondatorului conceptului – Peter Senge – în lucrarea „*The Fifth Discipline*" sunt următoarele:

- oamenii îşi dezvoltă în mod continuu capacitatea de a obţine rezultatele pe care le doresc cu adevărat;
- sunt dezvoltate şi cultivate noi modele de gândire, în care aspiraţiile comune sunt adoptate în mod liber şi în care oamenii învaţă permanent să facă totul împreună;
- furnizează continuu oportunităţi de învăţare pentru toţi componenţii ei;

- asigură îmbinarea performanţei individuale cu performanţa organizaţională;
- sprijină cercetarea, dialogul, punerea de întrebări şi îi face pe oameni să fie mai deschişi şi să îşi asume riscuri;
- consideră tensiunea creatoare ca o sursă de energie şi de reînnoire;

O organizație care învață are următoarele dimensiuni:

- *gândirea sistemică* – fiecare dintre membrii organizaţiei îşi cunoaşte sarcinile proprii şi înţelege modul în care acestea interacţionează cu sarcinile celorlalţi;
- *existenţa unei viziuni comune;*
- *învăţarea în echipă*.

În ceea ce priveşte **calitatea** în cadrul modelului *"organizaţiei care învaţă"*, se constată că acest concept se modifică odată cu evoluţia în plan social şi depinde de dezvoltarea şi îmbunătăţirea practicilor, a proceselor, a rezultatelor educaţiei. Asigurarea calităţii se realizează prin procese de învăţare organizaţională care au ca indicatori de bază: managementul strategic, planificarea bine fundamentată a dezvoltării, dezvoltarea personalului, conştientizarea nevoilor de dezvoltare a comunităţii, monitorizarea şi evaluarea proceselor, analiza de impact etc.

Aplicație

Parcurgeţi lista de control de mai jos, care prezintă caracteristicile unei organizaţii ce învaţă/ în care se învaţă şi stabiliţi cu argumente şi exemple concrete care dintre ele sunt valabile şi pentru şcoala dumneavoastră:

CARACTERISTICI	**DA**	**NU**
Îi tratează pe *profesori ca specialişti din domeniul* psihopedagogiei şi strategiilor de predare-învăţare-evaluare, iar procesul de predare - învăţare nu a devenit o rutină;		
Promovează o *dezvoltare profesională* de calitate la nivelul şcolii - investeşte mult pentru ca profesorii să înveţe;		
Încurajează *participarea* la luarea deciziilor a profesorilor		
Promovează relaţii de *colaborare*		
Dezvoltă căi şi modalităţi de a recruta, include şi dezvolta profesional *noi membri* în organizaţia respectivă;		
Funcţionează cu succes în *comunităţile* în care se află;		

Administrează cu eficienţă *activităţile zilnice* (probleme de disciplină, decizii, comunicare, rezolvare de conflicte etc.) pentru a preveni influenţa lor negativă asupra proceselor de schimbare legate de procesul de predare – învăţare - evaluare;		
Dispune de o gamă largă *de procedee şi practici în* care elevii, părinţii şi personalul şcolii au încredere.		

3.2. Managementul la nivelul structurilor unităţii de învăţământ

Provocare

Managerii de **mijloc** ar trebui consideraţi un fel de „braţ prelungit al directorului”? .

Repere teoretice

Rolul şi importanţa în managementul organizaţiei şcolare

La nivel intermediar se află **managerii de mijloc** (middle managers) care coordonează, supraveghează mai multe compartimente funcţionale/formaţiuni de lucru/ echipe de muncă și urmăresc alocarea optimă a resurselor între domeniile funcţionale ale instituţiei de învăţământ orientând munca managerilor operaţionali .

Managementul la nivel intermediar este realizat la nivelul structurilor existente în unitatea de învăţământ, cu atribuţii specifice în desfăşurarea procesului de învăţământ:

- consiliul profesoral;
- catedrele/comisiile metodice si colectivele/comisiile de lucru pe diferite domenii de activitate;
- comisia de întocmire a orarului;
- comisii pentru examenele de corigenţe, amânări, diferenţe;
- comisia pentru evaluarea şi asigurarea calităţii (CEAC),
- comisia pentru proiecte si programe educative şcolare si extraşcolare,
- comisia diriginţilor;
- consiliul clasei;

- comisia pentru prevenirea si combaterea violenţei în mediul școlar;
- comisia de disciplină pentru elevi;
- comisia pentru combaterea discriminării;
- comisia pentru orientare şcolară şi profesională;
- comisia pentru perfecţionare şi formare continuă;
- alte comisii.

În cadrul unei organizaţii educaţionale, având în vedere structurile enumerate anterior, personalul didactic al unei instituţii face parte din mai multe echipe, având în consecință, *mai multe roluri (de* cele mai multe ori diferite). De exemplu, un profesor care este membru al consiliului profesoral, este şi membrul unei comisii metodice sau chiar responsabilul acelei comisii, face parte din consiliul clasei etc. Clarificarea aspectelor referitoare la managementul la nivelul structurilor intermediare se face prin:

- *delimitarea foarte clară, prin fișa postului, a atribuţiilor* fiecărei persoane în cadrul fiecărei echipe de lucru;
- stabilirea, prin fișa postului, a *limitelor autorităţii* fiecărui coordonator de structură/ comisie,
- *flexibilitatea comportamentală si adaptabilitatea* – astfel încât profesorii din instituţia respectivă să poată trece ușor de la rolul de "șef" la cel de "subaltern", în situaţii, contexte și echipe diferite; aceasta se poate realiza prin delegarea sistematică a unor atribuţii manageriale.

Managementul activităţilor (cum se proiectează, cum se organizează, cum se monitorizează şi evaluează)

Un bun management al evenimentelor şcolare este organizat în cele patru etape ale ciclului PFVA : *a planifica, a face, a verifica şi a acţiona:*

O deosebită importanţă o are **faza de planificare,** în timpul căreia trebuie selectate şi avute în vedere următoarele:

a. *grupul ţintă şi participanţii la eveniment;*
b. *metodele şi tehnicile folosite;*
c. *conţinuturile şi temele;*
d. *mediul şi contextul;*
e. *bugetul;*

f. scopurile;

g. cine va implementa evenimentul – este necesar să se ţină cont de motivarea, disponibilitatea şi abilităţile organizatorilor.

Pentru a ilustra **coerenţa ce trebuie să existe în plan proiectiv între proiectul de dezvoltare instituţională şi planurile elaborate la nivelul diverselor structuri**, prezentăm o secvenţă dintr-un plan de activitate al unei comisii metodice. O ţintă strategică nu poate fi realizată decât prin focalizarea la diverse niveluri pe rezolvarea problemelor prioritare ale unităţii de învăţământ, în exemplul nostru problema fiind aceea a adaptării curriculumului la nevoile reale ale elevilor

Exemplu: secvenţă dintr-un plan de activitate al comisie metodice *(*proiectare la *nivel managerial de mijloc)*

Comisia metodică

Învăţământ primar

Plan operaţional

Ţinta strategică nr. 1: *Dezvoltarea abilităţilor cadrelor didactice de folosirea metodelor moderne de predare-învăţare – evaluare şi de adaptare a curriculum-ului la nevoile elevilor*

OBIECTIVE SPECIFICE	**ACTIVITĂŢI**	**RESURSE MATERIALE / FINANCIARE**	**RESPONSABILI**	**TERMEN**	**INDICATORI DE PERFORMANŢĂ**
O 1: Sa utilizeze la clasă metode de învăţare centrate pe elev -	Cursuri de formare pe problematica educaţiei incluzive iniţiate de CCD pentru cadrele didactice nou venite în şcoală , pe problematica	Fonduri necesare pentru organizarea cursurilor de formare	Responsabilul activităţii de perfecţionare	Semestrul I	Toţi învăţătorii / institutorii prof, pentru învăţământ primar participă la cursurile de formare pe problematica educaţiei incluzive Cel puţin 70 % din numărul cadrelor

	lucrului cu copiii cu CES				didactice utilizează metode de învăţare centrate pe elev
	Desfăşurarea în cadrul comisiei metodice a unor lecţii cu caracter demonstrativ, bazate pe adecvarea curriculumului la nevoile elevilor	Material didactic Consumabile, markere, videoproiector	Responsabilul comisie metodice	Semestrial	Toţi învăţătorii / institutorii prof, pentru învăţământ primar participă la lecţiile demonstrative Cel puţin 70 % din nr. cadrelor didactice oferă un feebback constructiv celor care susţin lecţii demonstrative
O 2: Să proiecteze / implementeze activităţi de lucru diferenţiat / individualizat cu elevii	Organizarea unor ateliere de lucru pentru elaborarea şi revizuirea periodică a PIP şi a PEG,	Coli de flipcahart Flipchart Markere Fişe de lucru	Cadrele didactice de sprijin	Bisemestrial	Toţi învăţătorii / institutorii prof, pentru învăţământ primar participă la atelierele de lucru Cel puţin 80 % din numărul cadrelor didactice din învăţământul primar elaborează PIP / PEG,în funcţie de nevoile reale ale elevilor

	Întâlniri de analiză şi reflecţie asupra rezultatelor activităţii desfăşurate cu elevii cu CES / dificultăţi de învăţare	Coli de flipcahart Flipchart Markere	Responsabilul comisiei metodice Cadrul didactic de sprijin	Lunar	Toţi învăţătorii / institutorii prof, pentru învăţământ primar participă la Întâlnirile de analiză şi reflecţie Cel puţin 70 % din numărul cadrelor didactice din învăţământul primar monitorizează progresul individual al elevilor cu CES / dificultăţi de învăţare în cadrul lecţiilor şi al programelor de recuperare	

Evenimentele şcolare reprezintă o formă de promovare a şcolilor şi, prin urmare, o modalitate importantă de a îmbunătăţi relaţiile cu elevii, părinţii, comunităţile şi alţi factori interesaţi. O bună organizare a acestor evenimente contribuie la succesul acestora şi implicit, la crearea unei atmosfere plăcute în şcoală. Directorii de şcoală nu pot să organizeze aceste evenimente de unii singuri, ci prin *delegarea* multor sarcini legate de planificare, implementare a activităţilor, monitorizare şi evaluare. Responsabilitatea este a directorilor de şcoală, dar şi a responsabililor structurilor existente în şcoli. După desfăşurarea evenimentului, este nevoie de *analiza procesului* şi de dat răspunsul la întrebarea:

am realizat ceea ce ne-am dorit când am planificat evenimentul şcolar?

În cazul în care răspunsul este „da”, ar trebui să standardizaţi procedurile pentru ca următoarele evenimente şcolare să fie mai uşor de organizat. În cazul în care răspunsul este „nu”, căutaţi cauzele disfuncţionalităţilor pe care le identificaţi şi vedeţi ce anume trebuie corectat, schimbat.

Pentru *evaluarea activităţilor desfăşurate la nivelul diverselor structuri / comisii* existente în unitatea de învăţământ se utilizează instrumente/ tehnici diverse de monitorizare – evaluare (chestionare, liste de verificare, focus – grupuri, interviuri, observarea directă etc.) Informaţiile culese se prelucrează şi se identifică reuşitele, respectiv nereuşitele. Responsabilii activităților monitorizate – evaluate pot convoca periodic întâlniri de analiză şi reflecţie, în vederea stabilirii paşilor următori de parcurs pentru realizarea obiectivelor propuse, prin raportare la rezultatele parţiale obţinute până la momentul evaluărilor parţiale. Este foarte important ca echipele de lucru să ia decizii bune cu privire la modul de continuare a activităţii comisiilor / structurilor, concretizate prin planuri de măsuri cu caracter corectiv astfel încât situaţia să se îmbunătăţească. Responsabilul structurii / comisiei are rolul de a veghea asupra modului în care sunt implementate aceste planuri

Vă prezentăm mai jos câteva aspecte care trebuie avute în vedere pentru organizarea unui **spectacol școlar**[42] **-** activităţi organizate în şcoală dedicate celebrării unui eveniment important, o sărbătoare (Haloween, Crăciun) sau a unei date importante pentru şcoală (Ziua şcolii).

Înainte de eveniment:

- decideţi ce tip de eveniment ar fi cel mai adecvat ocaziei: spectacol cu public, atelier de lucru, concurs, festival etc.;
- analizaţi interesul elevilor/cadrelor didactice/altor oaspeţi;
- alegeţi un moto/nume pentru spectacol;
- decideţi care va fi conţinutul evenimentului: ce tip de spectacol, atelier de lucru, concurs, joc; funcţii ale participanţilor şi resurse;
- faceţi publicitate evenimentului şi trimiteţi-le invitaţii oaspeţilor din afara şcolii;
- stabiliţi echipele(de elevi care se află sub coordonarea unui cadru didactic);
- fixaţi costul biletelor pentru oaspeţi/părinţi;
- faceţi reclamă privind utilizarea finală a banilor;
- implicaţi elevii, cadrele didactice, oaspeţii, părinţii;
- organizaţi întâlniri ale organizatorilor pentru ca aceştia să se cunoască mai bine;

[42] M. Carianopol, A. Tîrcă, A. Alionte, C. Faur – *Managementul evenimentelor educaționale,* British Council, 2004

• echipele/organizatorii trebuie să ofere feedback sistematic şi repetat profesorilor coordonatori, pentru ca toate disfuncţionalităţile să fie rezolvate în timp util.

În timpul evenimentului:

• uraţi-le bun venit invitaţilor şi, dacă aveţi timp, faceţi un tur al şcolii;

• asiguraţi-vă că oaspeţii dumneavoastră ştiu şi pot folosi eficient semnele şi săgeţile puse prin şcoală;

• respectaţi timpul alocat spectacolului şi asiguraţi-vă că nu apar întreruperi neaşteptate;

• înregistraţi evenimentul;

• echipa care-i întâmpină pe oaspeţi ia decizii privind situaţiile neaşteptate care pot avea loc în timpul evenimentului şi asigură desfăşurarea fără probleme, cu cele mai mici tulburări posibile. Aceeaşi echipă este şi cea care distribuie broşurile despre spectacol, îi informează pe oaspeţi în legătură cu orice schimbări apărute şi supraveghează respectarea timpului stabilit;

• echipa responsabilă cu publicitatea asigură înregistrarea evenimentului şi faptul că acestuia i se face reclamă;

• echipa tehnică supraveghează echipamentul şi asigură traducerea pentru oaspeţii străini.

După eveniment:

• evaluarea - un spectacol şcolar este uşor de evaluat dacă se solicită opiniile elevilor/părinţilor despre acesta. În orice caz, o evaluare mult mai formală, cu sugestii şi recomandări, se poate face în timpul orelor de dirigenţie (în cazul elevilor) şi în timpul şedinţelor cu părinţii (în cazul părinţilor);

• echipa organizatoare trebuie să se întâlnească şi după eveniment, după ce a fost colectat feedback-ul, pentru a pregăti observaţii şi sugestii privind ceea ce ar trebui/nu ar trebui făcut în cursul evenimentelor viitoare şi pentru a discuta despre propria lor evaluare a evenimentului.

Alte activităţi ce au loc după eveniment:

• organizatorii trebuie să le mulţumească celor mai importanţi oaspeţi care au participat la spectacol, prin intermediul telefonului, email-ului sau a unei scrisori scurte

• website-ul şcolii poate fi actualizat cu unele poze de la eveniment.

Coordonarea echipelor

O echipă este un grup de oameni care lucrează împreună, sub conducerea unui manager, pentru a realiza obiective comune şi care acceptă să renunţe la interesele individuale pentru îndeplinirea obiectivelor comune. Echipa e alcătuită dintr-un număr relativ mic de oameni cu aptitudini şi competenţe complementare. Ei sunt dedicaţi ţelului comun şi unor obiective de performanţă specifice, pentru îndeplinirea cărora se consideră în mod unitar responsabili.

Reflecţie

Dorim să demonstrăm că doar prin profesionalism, dăruire, spirit de echipă şi nu în ultimul rând entuziasm, putem oferi servicii de calitatea!
Ar putea fi acesta sloganul unei unităţi de învăţământ?

Munca în echipă inspiră şi motivează, încurajează şi detensionează. Lucrul în echipă conduce la creşterea numărului de idei şi a varietăţii acestora. Munca în echipă ajută la distribuirea sarcinilor de lucru într-o manieră prin care se economiseşte efortul şi se valorizează punctele tari ale colegilor. Echipele de cadre didactice au o mai mare putere de convingere faţă de părinţi, conducerea şcolii, colegi sau inspectorat şcolar, atunci când se confruntă cu implementarea unor noi măsuri inovatoare. Astfel, munca în echipă poate fi un factor decisiv determinant al unui proces de dezvoltare şcolară sustenabil. Un singur cadru didactic poate fi extrem de motivat şi capabil, dar nu poate aduce decât anumite schimbări.

Deşi multe studii pun în discuţie munca în echipă în şcoli, persistă încă o anumită ineficienţa şi lipsa de claritate privind modul de asigurare a capacităţii de cooperare necesare. Este nevoie să se mai facă un pas şi să se dezvolte competenţele practice de lucru în echipă ale membrilor personalului/cadrelor didactice? Ce ar trebui să se întâmple în şcoală referitor la munca în echipă? Răspunsul îl puteţi găsi citind informaţiile care urmează:

1) *Consens privind munca în echipă*
2) *Sarcini de lucru concrete*
3) *Diviziunea sarcinilor de lucru, definirea rolurilor fiecărui membru al echipei*
4) *Întâlniri periodice cu membrii echipei*

- întâlnirile ar trebui instituţionalizate, astfel încât tuturor membrilor personalului să le fie clar că aceste şedinţe sunt prioritare şi că participarea este obligatorie.

- pot fi introduse în planul de lucru, de exemplu, ora a şasea sau a şaptea într-o anumită zi a lunii, la fiecare două săptămâni sau săptămânal (în funcţie de sarcinile de lucru ale echipei).

5) *Reguli* - Munca în echipă are nevoie de reguli pe care membrii echipei trebuie să le definească şi să le aprobe. Exemple de astfel de reguli pot fi:

- participarea la întâlnirile periodice ale echipei;
- participarea la evenimente de formare continuă;
- aplicarea regulilor întâlnirilor;
- utilizarea regulilor privind feedback-ul;
- discuţii deschise despre probleme existente;
- prin urmare, ducerea la bun sfârşit a muncii în echipă.

6) *Etape ale reflecţiei* - Pentru a îmbunătăţi munca în echipă, este important să se reflecteze asupra ţintelor convenite, ca şi asupra regulilor şi a planurilor de lucru. Se poate face acest lucru în întâlniri extrem de rapide.

7) *Sprijin extern(* acordat de inspectoratele şcolare sau de institutele de formare a cadrelor didactice). Contribuie la construirea unor echipe eficiente de lucru şi la depăşirea posibilelor probleme.

Reflecţie

1. Faceţi un comentariu în legătură cu afirmaţia care urmează: *Nu este suficient să punem câţiva oameni laolaltă pentru a rezolva o problemă a şcolii.*

2. Exemplificaţi o performanţă de echipă pe care aţi avut-o la nivelul şcolii.

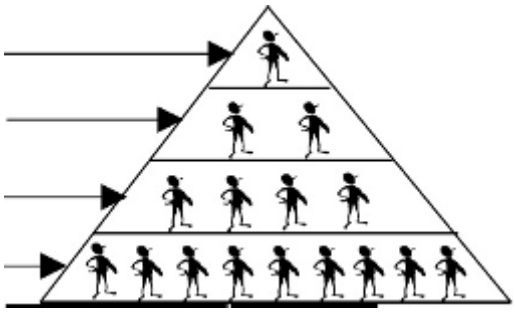
3. Care sunt dificultăţile pe care le întâmpinaţi atunci când lucraţi în echipă?

4. Ce dificultăţi aţi întâmpinat atunci când aţi coordonat o echipă? Cum ar putea fi depăşite dificultăţile?

3.3. Managementul de vârf la nivelul unităţii de învăţământ

Provocare

Cum să fie directorii şcolii de azi şi de mâine? Să înveţe că o unitate de învăţământ este ca o afacere din care nu ies bani, dar ies cetăţeni bine pregătiţi, competitivi pe piaţa muncii? Să gândească pe termen lung şi să poată asigura elevilor şcolii un viitor? Pot fi cu adevărat manageri de vârf? Ce ar trebui să facă pentru a fi în vârful piramidei? Şi întrebările pot continua…



Repere teoretice

Într-o unitate de învăţământ managementul se manifestă la următoarele niveluri: managementul de vârf (nivelul conducerii), managementul de mijloc (nivelul comisiilor/catedrelor/ compartimentelor), managementul operaţional (nivelul colectivelor de elevi).

Rolul şi importanţa în managementul organizaţiei şcolare

Managerii de vârf stabilesc obiectivele, strategiile și politicile, reprezintă organizaţia în raporturile cu administraţia centrală şi/sau locală, fiind răspunzători de procesele decizionale de ansamblu ale organizaţiei. Sunt interesaţi de elaborarea planurilor pe termen lung, responsabilitatea principală fiind aceea de a orienta activitatea în viitor, de a formula obiectivele şi strategia la nivelul global al organizaţiei, de a facilita şi stimula adaptarea organizaţiei la schimbare şi de a monitoriza relaţiile cu comunitatea sau societatea în care funcţionează. În asigurarea managementului strategic un rol principal îl au directorul unităţii de învăţământ şi Consiliul de administraţie. Pentru asigurarea unui management strategic de

calitate, este nevoie ca directorul să depăşească nivelul de *manager* şi să îndeplinească rolul de *lider*.

Aşteptări

De la directorul şcolii de azi sunt aşteptări înalte, întrucât şcoala solicită acestuia calităţi de lider, manifestate prin capacitatea de :

- promovare a schimbării şi de a schimba ceea ce există în ceea ce este necesar în organizaţie;
- a acţiona transformaţional;
- a introduce noi reguli şi de a elimina constrângerile în ceea ce priveşte comportamentele conservatoare ale angajaţilor;
- de a coordona eforturile membrilor grupurilor / echipelor existente la nivelul instituţiei;
- de a fi persuasiv, de a determina grupul/ echipa să acţioneze în direcţia realizării obiectivelor;
- a se bucura de încrederea angajaţilor;
- de a asigura coerenţă între scopurile grupurilor şi cele ale instituţiei de învăţământ, astfel încât să crească eficienţa acţiunii echipelor/ grupurilor din organizaţie.

Aplicaţie

În viziunea lui R. Gilbreath principalele aşteptări ale angajaţilor faţă de lider sunt următoarele:

capacitatea de a vedea viitorul;
asumarea de riscuri;
împărtăşirea informaţiei;
implicarea;
energia;
aşteptările înalte faţă de ceilalţi;
recunoaşterea rezultatelor, succeselor, dar şi a temerilor;
combaterea oricărei forme de inerţie.

Sarcini de lucru:

Exprimaţi un punct de vedere în legătură cu importanţa acestor așteptări, numerotând de la 1 la 8 fiecare aşteptare(1 = cea mai importantă).

Apreciaţi dacă directorul din unitatea în care lucraţi are calităţi de *lider*.

Autoevaluarea organizației

Unul dintre rolurile de bază ale directorului școlii constă în *inițierea și coordonarea procesului de autoevaluare a organizației(*considerat a fi punctul de plecare în elaborarea strategiei de dezvoltare instituțională) prin care se identifică și se descrie starea de fapt, se dă, de fapt, răspunsul la întrebarea *unde se află organizația școlară?* În vederea unei autoevaluări concludente și riguroase, se parcurg următoarele etape:

1. Stabilirea unei echipe care să realizeze evaluarea
2. Stabilirea domeniilor prioritare care vor fi analizate
3. Selectarea metodelor şi instrumentelor care vor fi utilizate
4. Culegerea şi analiza datelor
5. Formularea concluziilor, elaborarea unui raport de evaluare și diseminarea acestuia în cadrul organizației.

În practica managerială sunt utilizate *metode diverse de diagnoză* care au în vedere:

- informațiile de tip cantitativ (date referitoare la resursele umane, spații și structuri)
- informații de tip calitativ(referitoare la climat, relații, modul de comunicare)
- comunitatea locală (nevoi și interese, modalitate de colaborare cu școala)
- contextul politic, economic, social, tehnologic și de mediu (analiza PESTE)
- punctele bune, punctele slabe, oportunitățile și amenințările (analiza SWOT)

Nu considerăm necesar să detaliem aceste metode de analiză deoarece ele sunt deja bine cunoscute și utilizate în școli, în schimb vă invităm să parcurgeți studiul de caz de mai jos referitor la modul concret în care are loc într-o școală din Germania acest proces de autoevaluare [43]:

Am descoperit împreună cu colegii mei participanţi la o conferinţă pe teme pedagogice că foarte multe dintre dintre lucrurile care au loc în şcoala noastră nu le sunt cunoscute tuturor membrilor personalului, ce să mai spunem de persoanele din afara şcolii. În acelaşi timp, a trebuit să recunoaştem că şcoala avea o reputaţie proastă şi că nu era pe lista de opţiuni a

[43] Preluat din *Management școlar - ghid pentru directorii de școli*, autori: Sibylle Hielscher (coordonator), Romiţă Iucu, Anca Nedelcu , Anca Tîrcă, Editura Atelier didactic, 2008

părinţilor. Prin urmare, am decis să facem o analiză a situaţiei actuale ca bază a elaborării unei strategii de dezvoltare şcolară.

Puşi în faţa faptului că multe activităţi din şcoala noastră au loc în paralel, fără ca cei responsabili să fie informaţi în legătură cu celelalte activităţi, am decis să nu lăsăm lucrurile aşa. Am presupus că există diferenţe între încercarea de a obţine ceva şi rezultatele deja atinse, dintre dorinţă şi capacitatea de a face ceva. Acesta a fost un motiv suficient pentru a încerca să aflăm cauzele. Cunoscând situaţia curentă mai bine, am vrut să o folosim ca bază a strategiei noastre de a ne depăşi punctele slabe.

Alegerea instrumentului de evaluare

Succesul unei analize depinde în mare măsură de metodele și instrumentele de evaluare alese. Noi am ales un chestionar care ni s-a părut a fi adecvat pentru evaluarea, explicarea şi trasarea bilanţului situaţiei noastre curente. Am ales un chestionar standard pentru părinţi, cadre didactice şi elevi.

Obiectivele autoevaluării

Obiectivul autoevaluării noastre interne a fost de a aduna informaţii despre şcoala noastră şi despre impactul activităţilor noastre desfăşurate până în momentul de faţă. Pentru a realiza acest obiectiv, am definit următoarele domenii cheie pentru evaluare:

- scopuri şi cerinţe ale lecţiilor;
- conţinuturi, metode, structuri şi standarde organizaţionale;
- cooperarea între cadre didactice, părinţi şi elevi;
- gradul de mulţumire faţă de şcoală şi profesie;
- sălile de clasă, cadrele didactice şi altele;
- activitatea conducerii şcolii.

Analiza datelor

a*. Planificarea autoevaluării şi a metodelor de colectare de date*

În primul rând, a trebuit să-i informăm şi să-i motivăm pe toţi cei implicaţi, pentru a le scădea teama şi a le creşte încrederea, deoarece faza iniţială a unui proces de dezvoltare şcolară este cea mai dificilă. Am evidenţiat necesitatea, avantajele şi posibilităţile unei analize a situaţiei curente: pentru a menţine ce s-a dovedit a avea succes şi pentru a ne sensibiliza faţă de ceea ce trebuie schimbat. Responsabilitatea autoevaluării a fost delegată directorului de şcoală, directorului adjunct, unui cadru didactic şi unui consilier extern de la inspectoratul şcolar.

b. Colectarea şi procesarea datelor

Chestionarele pentru cadrele didactice, părinţi şi elevi au fost copiate şi înmânate cadrelor didactice cu explicaţii privind modul de colectare a datelor şi programul de lucru.

Când chestionarele au fost completate, i-au fost trimise înapoi directorului de şcoală şi au fost procesate prin folosirea unui program de statistică.

c. Feedback privind datele

- Feedback-ul privind datele este extrem de important pentru analiza ulterioară a datelor
- Datele sunt puse la dispoziţia publicului
- Discrepanţa dintre imaginea pe care noi o avem despre şcoală şi cea a unei persoane din exterior devine vizibilă
- A devenit clar că trebuie luată o decizie privind centrul de greutate al elaborării strategiei

Rezultatele autoevaluării au fost prezentate într-o întâlnire tuturor membrilor personalului. Reprezentanţii asociaţiei părinţilor au primit rezultatele, la fel şi reprezentanţii elevilor. Cadrele didactice au discutat despre rezultate cu clasele lor. Este important să se comunice rezultatele autoevaluării tuturor celor care au fost implicaţi, astfel încât să înţeleagă scopul unor astfel de activităţi.

d. Analizarea, interpretarea şi alegerea

La o altă întâlnire cu profesorii, am analizat datele în funcţie de punctele tari şi punctele slabe. Am făcut diagnoza împreună, din următoarele motive:

- doar cei care sunt implicaţi pot înţelege pe deplin rezultatele;
- dacă există mai multe puncte de vedere, diagnoza finală are la bază o fundaţie mult mai solidă;
- critica este binevenită, pentru ca nimic să nu fie trecut cu vederea.

Această analiză iniţială ne-a oferit suficiente date pentru a demara o dezvoltare şcolară sistematică. Am diagnosticat şi vizualizat datele într-o analiză SWOT.

Am reflectat întâi individual, apoi în perechi, asupra următoarelor întrebări:

- Ce înseamnă rezultatele pentru activitatea şcolii noastre?

3. Asigurarea calităţii

În ce puncte au fost confirmate ideile noastre despre şcoală şi unde am avut parte de surprize?

Ce interese vitale ale şcolii noastre au fost atinse?

Rezultatele autoevaluării ne-au oferit indicii valoroase pentru activitatea noastră zilnică de predare-învățare. Aceasta înseamnă că dezvoltarea şcolii noastre se va concentra asupra îmbunătăţirii procesului didactic şi va avea în vedere următoarele:

- formare continuă în domeniul comunicării;
- formare continuă în domeniul metodelor de predare;
- mai multă cooperare cu părinţii;
- introducerea unor noi metode de predare;
- o predare mai orientată înspre acţiune;
- îmbunătăţirea controlului în ceea ce priveşte respectarea regulilor;
- interasistenţe la lecţii;
- folosirea planurilor de acţiune săptămânale.

Reflecţii asupra procesului de evaluare

Planificăm să efectuăm o altă autoevaluare peste un an, folosind acelaşi chestionar, pentru a vedea ce s-a schimbat, dacă ne confruntăm cu o stagnare sau, mai rău, cu o înrăutăţire a lucrurilor. Anul viitor planificăm o perioadă mai lungă pentru autoevaluare, deoarece dorim să-i includem şi pe elevi şi părinţi. Dorim să introducem analiza datelor în lecţiile noastre de informatică, pentru ca elevii să fie părtaşi la efortul depus. Acest lucru va uşura munca comitetului coordonator al evaluării şi, în acelaşi timp, va demonstra că tratăm cu seriozitate cererea elevilor de a avea mai multă autonomie.

Pentru a ne acoperi toate obiectivele, va trebui să adaptăm chestionarul la nevoile proprii. Putem astfel creşte participarea cadrelor didactice, a părinţilor şi elevilor.

Prognozarea paşilor următori

Rezultatele autoevaluării ne-au permis să facem acei paşi care păreau a fi cei mai importanţi şi mai presanţi. La începutul întregului proces, ne-am confruntat cu o problemă internă generată de faptul că munca noastră nu este pe deplin cunoscută şi valorizată de elevi şi părinţi. Situaţia a fost descurajantă şi paralizantă.

Analiza ne-a arătat clar care sunt multele noastre puncte tari, dar şi punctele slabe. Strategia pe care am elaborat-o ne-a dat curaj şi energie pentru activitatea noastră zilnică. Dezvoltarea resurselor umane şi cea organizaţională asupra cărora lucrasem înainte într-o manieră nesistematică a devenit baza dezvoltării şcolare pentru următorii 2-3.

Proiectul de dezvoltare instituţională – repere generale

A proiecta strategii înseamnă a înţelege drumul pe care ne îndreptăm către viitor, felul în care îi dăm viitorului forme dorite. **Proiectul/ planul** reprezintă o succesiune realistă şi coerentă de activităţi, implementate în mod organizat, având puncte de plecare (obiective

generale/ obiective specifice) şi rezultate clar definite. Prin urmare, *proiectul de dezvoltare instituţională/ şcolară (PDI/ PDŞ***)** are două componente: *proiectul propriu-zis* (pe termen lung sau mediu) şi *planurile operaţionale/ planurile de implementare a strategiei* (pe termen scurt - cel mult un an).

A. Componenta pe termen mediu sau lung a PDI

Principalele *etape* ale elaborării Proiectului de dezvoltare instituţională (PDI/ PDŞ) sunt:

A.1. Descrierea **CONTEXTULUI** social general la nivel regional şi local

A.2. Formularea **MISIUNII ORGANIZAŢIEI ŞCOLARE**

- misiunea reprezintă o succesiune de enunţuri (afirmaţii), care exprimă, în 50 – 100 de cuvinte, *preocuparea constantă de a produce valori pentru societate. C*onstituie raţiunea de a fi, motivul fundamental pentru care există organizaţia şcolară;
- misiunea este un tot unitar ce derivă din: nevoile concrete de educaţie identificate la nivelul comunităţii, viziunea comună a diferitelor grupuri de interes reprezentate la nivelul şcolii (elevi, părinţi, profesori, manageri, alte grupuri reprezentative pentru comunitatea locală), cultura organizaţiei şcolare (valorile şi mentalităţile dominante);
- managerii pot şi trebuie să modifice periodic strategia, în funcţie de schimbările intervenite în organizaţie sau la nivelul comunităţii, *mai puţin misiunea*, care rămâne valabilă pe o lungă perioadă de timp.

Exemplu de misiune

Şcoala noastră îşi propune stimularea interesului elevilor pentru şcoală, prin crearea unui mediu atractiv, favorabil învăţării, mediu în care fiecare copil să beneficieze de posibilitatea dezvoltării personale, de atingerea unor performanţe individuale conform aptitudinilor fiecăruia. Ne propunem să oferim comunităţii locale posibilitatea de a se implica în viaţa şcolii, în vederea diminuării efectelor negative ale unor influenţe exterioare mediului şcolar.

Reflecţie

Cine a definit misiunea şcolii dumneavoastră? Este cunoscută şi asumată de toţi membrii organizaţiei?

- *Care sunt cuvintele - cheie cuprinse în misiunea organizaţiei?*
- *Este formulată astfel încât să fie înţeleasă de elevi, părinţi etc.? Dacă da, ce argumente aveţi în acest sens? Aveţi exemple în care misiunea asumată de şcoală a contat pentru comunitate? A influenţat în vreun fel opţiunea elevilor şi/ sau a părinţilor de a alege şcoala dvs. şi nu alta?*

A.3. Formularea **ŢINTELOR STRATEGICE**/ obiectivelor generale/ direcţiile de dezvoltare a şcolii:

- ţintele strategice sunt derivate din misiune, din intersecţia „punctelor slabe" din mediul intern cu „ameninţările" din mediul extern;
- este important ca ţintele strategice să fie **realiste**, **clar formulate** pentru a fi înţelese nu numai de către cadrele didactice, ci şi de elevi, părinţi, alţi membri ai comunităţii; totodată, ele trebuie să răspundă intereselor şi aşteptărilor acestora;
- ţintele strategice sunt stabilite pentru o perioadă de 3–5 ani, ele urmând a fi transformate în programe şi activităţi concrete. Pentru că resursele să fie eficient folosite, ele trebuie concentrate în 3-5 direcţii strategice care vor crea efectele scontate.

Exemplu de ţintă strategică nr. 1

Dezvoltarea abilităţilor cadrelor didactice de folosire a metodelor moderne de predare-învăţare – evaluare şi de adaptare a curriculumului la nevoile elevilor

A. 4. Expunerea **MOTIVELOR ŞI ARGUMENTELOR** pentru alegerea ţintelor strategice

Pentru fiecare ţintă, se vor indica:

- punctele slabe/ aspectele nesatisfăcătoare sau ameninţările rezultate din diagnozele şi analizele de nevoi realizate;
- modul în care aceste puncte slabe/ aspecte nesatisfăcătoare şi ameninţări pun sau vor pune în pericol, împiedica sau stânjeni realizarea misiunii sau chiar funcţionarea normală a unităţii şcolare.

Exemplu de motivare a ţintei strategice nr.1

Din analiza SWOT a reieşit că lipsesc abilităţile cadrelor didactice de proiectare şi desfăşurare a unor lecţii centrate pe nevoile reale ale elevilor; metodele moderne de predare – învăţare – evaluare au o frecvenţă redusă în lecţii; majoritatea cadrelor didactice abordează tradiţional procesul de învăţământ. De aceea ne-am propus să dezvoltăm abilităţile de proiectare, de utilizare a metodelor activ – participative, de asigurare a complementarităţii metodelor de evaluare, cu focalizare pe proces. Nerealizarea acestei ţinte are efecte negative asupra frecvenţei elevilor şi a rezultatelor lor şcolare.

A.5. Stabilirea OPŢIUNILOR şi a RESURSELOR STRATEGICE privind căile privilegiate de acţiune

Căile de acţiune sunt alese pe baza competenţelor şi resursele disponibile, ţinând cont şi de la specificul şi tradiţiile unităţii şcolare. Unele şcoli dispun de resurse materiale şi financiare deosebite, altele de un corp profesoral inventiv, altele de relaţii privilegiate cu primăria şi consiliul local. Ca urmare, este firesc ca la baza strategiei să se afle aceste puncte tari ale fiecărei unităţi şcolare care definesc opţiunile strategice.

Există patru mari **categorii de opţiuni strategice**:

- *dezvoltarea curriculară,*
- *dezvoltarea resurselor umane,*
- *dezvoltarea resurselor materiale şi financiare,*
- *dezvoltarea relaţiilor sistemice şi comunitare.*

Pentru atingerea ţintelor strategice stabilite, se poate opta pentru dezvoltarea unuia sau mai multora dintre aceste patru domenii funcţionale.

Exemplu de opţiuni strategice pentru ţinta strategică nr.1

OPŢIUNEA DEZVOLTARE CURRICULARĂ	***OPŢIUNEA DEZVOLTAREA RESURSELOR MATERIALE ŞI FINANCIARE***	***OPŢIUNEA DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE***	***OPŢIUNEA DEZVOLTAREA* RELAŢIILOR SISTEMICE ŞI COMUNITARE**
Promovarea abordării constructiviste a învăţării prin experienţă proprie, cu focalizare pe dezvoltarea gândirii critice, a comunicării în situaţii reale; Promovarea metodelor Moderne de învăţare şi evaluare la toate disciplinele; Promovarea realizării de proiecte interdisciplinare / pluridisciplinare / transdisciplinare, prin lucrul în echipă al profesorilor Relaţii deschise elev-elev, elev - profesor, profesor – cadru didactic itinerant Utilizarea planurilor de intervenţie personalizată Abordarea diferenţiată a Învăţării Realizarea de mape, portofolii – ca exemple de bună practică; Realizarea unor expoziţii cu produsele elevilor	Achiziţionarea de materiale necesare desfăşurării activităţilor (consumabile, material didactic) Amenajarea unui punct de informare pentru cadrele didactice.	Ateliere de lucru pentru pentru dezvoltarea abilităţilor de comunicare ale profesorilor şi ale părinţilor Parteneriat cu C.C.D, alte şcoli; Programe de formare pe problematica managementului clasei. Programe de formare pe problematica utilizării metodelor moderne de predare – învăţare – evaluare şi adecvării acestora nevoilor reale ale elevilor	Folosirea resurselor şi facilităţilor comunităţii în derularea de proiecte interdisciplinare / pluridisciplinare / transdisciplinare Realizarea unor activităţi în comun şcoală - comunitate (în şcoală şi în afara şcolii).

A.6. Stabilirea TERMENELOR DE APLICARE, a ROLURILOR şi RESPONSABILITĂŢILOR

În general, o strategie se elaborează pentru 3-5 ani, interval în care vor apărea elemente noi care pot duce la modificarea termenelor iniţial stabilite. De aceea, sunt utile etapele intermediare, care facilitează monitorizarea şi evaluarea strategiei.

De asemenea, în cadrul strategiei, trebuie precizate **rolurile şi responsabilităţile** principalelor **instituţii**, **grupuri** şi **persoane** cheie din şcoală şi din afara ei: care este rolul directorului, al consiliului de administraţie şi al consiliului profesoral, al profesorilor de diferite specialităţi, al comitetului de părinţi, al administraţiei locale etc.

A.7. Formularea REZULTATELOR AŞTEPTATE

Reprezintă elementele care definesc efectivitatea ofertei educaţionale, modul în care aceasta satisface nevoile individuale, de grup şi comunitare ale beneficiarilor direcţi (elevi) şi indirecţi (părinţi, autorităţi locale, agenţi economici) ai serviciilor educaţionale oferite de şcoală, respectând, totodată, standardele naţionale existente.

Rezultatele aşteptate funcţionează şi ca indicatori de performanţă ai întregii strategii; dacă se obţin rezultatele stabilite în proiect (PDI), înseamnă că strategia a fost implementată cu succes. Este necesară corelarea definirii rezultatelor aşteptate în funcţie de ţintele şi opţiunile strategice.

B. Componenta pe termen scurt a PDI

Planul operaţional (de implementare a PDI) reprezintă mijlocul prin care vor fi atinse ţintele strategice şi este conceput şi realizat pe termen scurt - până la un an.

După analiza tuturor ţintelor strategice va rezulta o listă de acţiuni care contribuie la realizarea ţintelor propuse în planul de dezvoltare instituţională, în anul şcolar respectiv.

Elementele componente ale planului operațional sunt următoarele:

Elemente componente ale unui plan operaţional	**Descriere**
Activităţi	• se stabilesc (3 – 5 pentru fiecare program) pentru a nu fărâmiţa resursele disponibile şi pentru a uşura urmărirea şi evaluarea lor, multiplicarea activităţilor nefiind productivă.
Obiectivele	• reprezintă ceea ce ne aşteptăm, în mod concret, să obţinem la sfârşitul activităţii respective; se recomandă formularea SMART a obiectivelor, respectiv să fie: *concrete, măsurabile, oportune, realizabile, delimitate în timp.*
Resursele alocate	• se menţionează resursele concret alocate pentru realizarea obiectivelor. • orice resursă identificată şi presupusă a fi alocată diferitelor activităţi, trebuie transformată într-un buget al activităţii respective, prin urmare bugetul trebuie anexat proiectului/ planului. Există mai multe categorii de resurse educaţionale: *resursele financiare şi materiale, resursele umane, resursele de informaţie, resursele de timp.*
Responsabilităţile şi termenele	• trebuie să fie foarte precise
Indicatorii de performanţă	• reprezintă elemente observabile ale nivelului de realizare a obiectivelor stabilite • sunt foarte utili în fazele ulterioare, de realizare concretă şi de evaluare a aplicării planului. • pe baza indicatorilor vom stabili dacă rezultatele scontate au fost obţinute.

În elaborarea planului operaţional trebuie avută în vedere corelarea elementelor acestuia. Pentru a evidenţia relaţia dintre obiectivul specific şi indicatorii de performanţă observaţi exemplul de mai jos:

Exemplu:

Obiectiv specific	**Indicatori de performanţă**
Implicarea elevilor în îmbunătăţirea managementului la nivelul şcolii	- fiecare clasă va avea cel puţin o propunere la panoul "Sugestii". - toate clasele vor contribui la constituirea Consiliului Elevilor prin vot liber exprimat de toţi elevii şcolii.

Aplicaţie:

1. Analizaţi următoarea secvenţă dintr-un plan operaţional. Faceţi sugestii pentru îmbunătăţirea secvenţei, în situaţia în care nu este asigurată concordanţa: *ţintă strategică (a se vedea exemplul de mai sus), opţiune strategică (a se vedea exemplul de mai sus.), obiective specifice, activităţi, indicatori de performanţă.*

Obiectiv specific 1: Crearea pentru toţi copiii / elevii a unor situaţii de învăţare adecvate achiziţiilor dobândite şi experienţelor de viaţă ale elevilor

ACTIVITĂŢI	**RESURSE MATERIALE**	**RESPONSABILI**	**TERMEN**	**INDICATORI DE PERFORMANŢĂ**
A.1. Organizarea unor programe de recuperare pentru *elevii cu CES / dificultăţi de învăţare, în afara programului şcolar*	Material didactic	• Profesor x • Profesor y • Profesor y etc.	Săptămânal	- cel puţin 4 ore / săptămână participă fiecare elev cu CES / dificultăţi de învăţare la programe de recuperare - cadrele didactice de sprijin elaborează în echipă cu profesorul, elevul, părintele un plan de intervenţie personalizată - cel puţin 70 % din cadrele didactice lucrează individualizat / diferenţiat, corelând activitatea din cadrul lecţiilor cu activitatea din programele de recuperare - cel puţin o oră / săptămână lucrează în echipă profesorul şi cadrul didactic de sprijin, în programul de recuperare

				- cel puţin 70 % din numărul elevilor înregistrează progres până la sfârşitul anului şcolar
A.2. Organizarea grădiniţei de vară pentru copiii care au avut frecvenţă slabă în grădiniţă şi care urmează a frecventa clasa I	- material didactic corespunzător - hârtie colorată, markere, cretă colorată, creioane colorate, jocuri diverse	Educatoare X Învăţătoare Y etc.	Iulie – august	- toţi copiii incluşi în grădiniţa de vară vor dovedi competenţe de comunicare formate cel puţin la nivel minimal, la intrarea în clasa I - cel puţin 80 % din numărul copiilor incluşi în grădiniţa de vară vor dovedi interes pentru a frecventa şcoala

2. Pot fi caracteristicile de mai jos specifice pentru o O BUNĂ STRATEGIE? Exprimaţi un punct de vedere şi argumentaţi:

- porneşte de la provocările mediului în care funcţionează organizaţia;
- porneşte de la misiunea asumată a organizaţiei;
- defineşte ţintele dezvoltării organizaţiei pe termen mediu şi lung;
- are ca fundament foarte buna cunoaştere a nevoilor şi posibilităţilor (ale organizaţiei şi ale comunităţii);
- defineşte opţiunile fundamentale ale organizaţiei privind căile privilegiate de atingere a ţintelor strategice;
- este completată cu planuri operaţionale definite pentru fiecare activitate sau program
- se defineşte prin implicarea şi participarea tuturor grupurilor de interes şi devine operaţională numai după obţinerea acordului acestora.

Reflecție

"Toate lucrurile sunt create de două ori".[44] *Înainte de a amenaja o grădină, porneşti cu gândul la final; îi faci planul în minte sau îl aşterni pe hârtie. Înainte de a construi o casă, lucrezi mintal creând-o în cele mai mici detalii. Apoi faci o schiţă, un proiect. În caz contrar, în etapa construirii casei ai putea fi nevoit să aduci modificări costisitoare. Înainte de a parcurge un drum prin care îţi propui schimbări la nivelul şcolii, ce faci? Oare este potrivit şi în acest caz să porneşti cu gândul la final? Care ar fi preţul unui demers la întâmplare, cu ajustări făcute din mers, cu decizii luate întâmplător? Cine sunt cei care pornesc cu gândul spre final în parcursul dezvoltării instituţionale? Ce rol au managerii de vârf în realizarea proiectului de dezvoltare a şcolii?*

Managementul resurselor umane – recrutare, formare şi motivare

Reflecție

În obţinerea calităţii, un rol pozitiv revine motivaţiei, întrucât scopurile organizaţiilor pot fi atinse doar prin efortul comun al membrilor lor. Pentru a lucra bine, angajaţii trebuie să fie puternic motivaţi în munca lor şi să fie dornici să atingă anumite scopuri. Consideraţi că sunteţi un profesor motivat? Cum vedeţi relaţia dintre motivaţie şi calitatea activităţii dumneavoastră profesionale?

Managementul resurselor umane reprezintă ansamblul de activităţi generale şi specifice, privitoare la asigurarea, menţinerea şi folosirea eficientă a personalului (Creţu, I., 2007). Presupune îmbunătățirea continuă a activităţilor tuturor angajaţilor, în scopul realizării misiunii şi a obiectivelor organizaţionale.

Nu putem vorbi de un management eficient al resurselor umane în absenţa formării managerilor competenţi, a cadrelor didactice şi a membrilor comunităţii locale care fac parte din consiliile de administraţie. Primul pas în acest sens îl constituie cunoaşterea principalelor

[44] Stephen R. Covey, *Eficienţa în 7 trepte. Un abecedar al înţelepciunii*, Editura Allfa, 2002

teorii şi tendinţe (democratizarea învăţământului, descentralizarea, diferenţierea), a noilor modele şi principii din domeniul managerial; formarea competenţelor manageriale necesare gestionării resurselor umane în vederea asigurării calităţii învăţământului la nivel de şcoală şi clasă.

Recrutarea şi selecţia reprezintă procesul de identificare a persoanelor potenţial potrivite unor posturi vacante şi de selecţionare, alegere, potrivit anumitor criterii, a persoanelor celor mai potrivite pentru ocuparea unui anumit post şi realizarea obiectivelor specifice acestuia (Fraţila, C., 2011).

Recrutarea şi selecţia constituie un proces cu un impact puternic asupra organizaţiei.

Formarea şi perfecţionarea[45] au drept scop identificarea, aprecierea şi – prin instruire planificată – facilitarea dezvoltării competenţelor - cheie care permit indivizilor să performeze sarcini aferente unor posturi / responsabilităţi prezente sau viitoare. După ce un angajat a fost numit pe un post / a primit o responsabilitate la nivelul şcolii (membru în Consiliul de administraţie, responsabil al comisiei metodice etc.) sunt folosite câteva tipuri de instruire prin care i se permite să îşi actualizeze abilităţile.

Obiectivele formării şi perfecţionării personalului din unităţile de învăţământ vizează, în principal, următoarele:

- sprijinirea acestora în atingerea unui maxim de performanţă în realizarea muncii lor;
- pregătirea lor pentru evoluţia viitoare .

Formarea şi perfecţionarea personalului se pot realiza atât în unitatea de învăţământ, la nivelul comisiilor cu rol în perfecţionarea cadrelor didactice, cât şi în instituţii abilitate pentru formarea personalului din învăţământ. Responsabilul cu formarea din cadrul unităţii şi directorul unităţii de învăţământ au responsabilităţi în identificarea *nevoilor de formare* ale angajaţilor, facilitarea participării la cursuri de formare conform nevoilor reale ale acestora, precum şi în monitorizarea şi evaluarea efectelor programelor de formare asupra calităţii educaţiei oferite de şcoală.·

Motivarea

[45] Pentru detalii privind dezvoltarea profesională și personală puteți consulta modulul cu această temă elaborat în cadrul aceluiași proiect

Motivarea personalului este un proces dinamic şi complex, care are la bază comportamentele sociale şi emoţionale. Totuşi, în scopul creşterii motivaţiei subordonaţilor puteţi lua în considerare cât mai mulţi factori.

Puteţi avea în vedere următoarele:

- locul de muncă trebuie să fie potrivit cu valorile şi nevoile angajaţilor şi atractiv;
- obiectivele de lucru trebuie să fie clare şi realizabile;
- resursele necesare derulării activităţii trebuie să fie asigurate integral;
- climatul social trebuie să fie suportiv;
- performanţa trebuie să fie recunoscută şi apreciată;

Aplicație

Citiți și aplicați următoarele strategii care favorizează motivarea tuturor factorilor educaţionali:

Exemple de bune practici	**Sfaturi utile**
1. Utilizarea în mod eficient a laudelor şi recunoaşterea meritelor	Există un număr limitat de tipuri de stimulente pe care le puteţi utiliza pentru a motiva atât cadrele didactice, cât şi elevii. Aveţi la dispoziţie unul dintre cele mai puternice stimulente, puterea de a lăuda munca bine făcută şi de a face cunoscute meritele cuiva. Este important ca atunci când lăudaţi să fie păstrat un anumit echilibru, astfel încât să nu creaţi impresia că favorizaţi anumite persoane. Lăudaţi atât grupurile, cât şi persoanele individuale, atunci când este cazul, astfel încât să încurajaţi cooperarea între membrii personalului dvs.
2. Crearea unei atmosfere prietenoase	Încercaţi să încurajaţi desfăşurarea a cât mai multor activităţi, pe parcursul unui an şcolar, care să provoace plăcere şi să transforme şcoala într-un loc plăcut unde munca oferă o stare confortabilă. Arta, muzica, teatrul oferă multe astfel de oportunităţi. Aceste activităţi ajută la dezvoltarea unui sentiment de apartenenţă la o *comunitate* şcolară.

3. Marcarea evenimentelor importante	Periodic, în timpul anului şcolar, identificaţi realizările importante prin celebrarea acestora sau printr-o altă formă de recunoaştere. (De exemplu, dacă o clasă a fost amenajată într-un stil prietenos, organizaţi acolo o zi a porţilor deschise pentru ceilalţi membri ai şcolii şi pentru comunitate). La nivel personal, marcaţi zilele de naştere şi orice alte sărbători care aparţin altor culturi. Acest lucru îi face pe membrii personalului didactic să se simtă ca într-o familie în şcoala dvs.
4. Organizarea de şedinţe de analiză a performanţelor	Fiţi pregătiţi să vă evaluaţi performanţele proprii şi să obţineţi feedback din partea colegilor dvs. Astfel, vă veţi dovedi a fi un adevărat profesionist şi veţi da celorlalţi un exemplu bun de conducere. Pentru a furniza cadrelor didactice feedback asupra activităţii lor, organizaţi şedinţe de revizuire a performanţelor individuale şi de grup. Acestea pot fi ţinute anual, dar furnizarea în mod regulat a unui feedback poate ajuta mai mult. Faceţi din aceste şedinţe evenimente pozitive. Concentraţi-vă asupra realizărilor, dar şi asupra aspectelor care necesită îmbunătăţire. Nu vă sfiiţi să daţi sfaturi, axaţi-vă pe ce trebuie făcut în viitor pentru îmbunătăţirea performanţelor şi nu neapărat pe ce s-a făcut în trecut. Acolo unde se observă că, în mod repetat, performanţele unei/unor persoane sunt nesatisfăcătoare, aceste şedinţe vor oferi dovezi suficiente pentru a aplica măsuri disciplinare. Iată de ce este important să înregistraţi rezultatele fiecărei şedinţe de acest tip (întocmirea unui proces – verbal, înregistrare audio – video, cu acordul participanţilor) De asemenea, păstrarea unei evidenţe în acest sens va permite şi recunoaşterea progreselor şi realizărilor obţinute.

Managementul resurselor umane – evaluarea

Evaluarea personalului este o atribuţie foarte importantă a directorilor de şcoală şi impune deţinerea unor cunoştinţe specifice domeniului. Pentru a fi într-adevăr utilă şi a nu rămâne la un nivel de formalism, evaluarea personalului trebuie să evidenţieze atât aspectele pozitive, cât şi pe cele negative, să fie un proces cu caracter formativ care să contribuie la dezvoltarea instituţională. Maniera în care sunt comunicate aspectele constatate

în procesul de evaluare (în special cele negative) contribuie esenţial la reglarea disfuncţionalităţilor identificate.

O evaluare eficace trebuie să pornească de la un *demers reflexiv* asupra activității desfășurate pe care cadrele didactice și personalul administrativ îl pot realiza prin completarea unui *set de fișe de autoevaluare* specific școlii care se referă la activitatea didactică, explicit-educativă, extrașcolară, responsabilitățile avute la nivelul organizației, proiectele în comunitate etc. De asemenea, procesul evaluativ trebuie să includă *intervenția/ aprecierea reprezentanților managementului pe domenii (responsabili de comisii și departamente), feedback de la elevi, părinți și membri ai comunității.* În finalul procesului de evaluare, are loc o întâlnire cu directorul școlii, acordarea calificativului și fixarea obiectivelor pentru anul școlar următor. În cele ce urmează propunem **un model** care funcționează cu succes în școli din țară în care pentru evaluarea activității cadrelor didactice și acordarea calificativelor se parcurg următorii pași[46]:

1. Completarea unui set de **fișe de autoevaluare** specific școlii care să fie completate de tot personalul la final de semestru și an școlar:

- fișă de autoevaluare a activității generale
- fișă de evaluare a activității explicit educative
- fișă de autoevaluare a activității pe compartimente/ domenii/ responsabilități(secretariat, contabilitate, bibliotecă, comisii metodice, comisii pe domenii, profesor de legătură Consiliul elevilor etc.)
- raport de activitate extraclasă

[46] Model creat de A.Tîrcă, 2000

Model de fișă de autoevaluare a activității generale

AN ŞCOLAR:
SEMESTRU:
CADRU DIDACTIC:
DISCIPLINA PREDATĂ:
RESPONSABILITĂŢI SPECIFICE:

1. Cum vă autoevaluaţi **activitatea didactică de specialitate** (proiectare, desfăşurare, obiective îndeplinite, mijloace de învăţământ, metode didactice, evaluare, componente psihorelaţionale, nivelul pregătirii elevilor, capacitatea de autoevaluare). Motivaţi răspunsul.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

2. Cum vă apreciaţi **activitatea explicit educativă şi cea extraclasă**? Exemplificaţi cu cele mai reușite activităţi desfăşurate. Motivaţi aprecierea.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

3. Cum apreciaţi relaţia/ colaborarea pe care aţi avut-o cu **părinţii**? Motivaţi aprecierea.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

4. Cum apreciaţi îndeplinirea **responsabilităţilor specifice** pe care le aveţi în cadrul şcolii? Motivaţi aprecierea.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

5. Cum apreciaţi **relaţia cu celelalte cadre didactice** ale şcolii? Motivaţi aprecierea.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

6. Cum apreciați **relaţia cu conducerea şcolii**? Motivați aprecierea.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

7. Cum apreciați **relația cu elevii**? Motivați aprecierea.
FOARTE BUNĂ BUNĂ SATISFĂCĂTOARE NESATISFĂCĂTOARE

8. S-a înregistrat **progres şcolar** (la învăţătură şi conduită) la clasa pe care o conduceţi? Motivaţi răspunsul şi prezentaţi rezultatele școlare ale elevilor la sfârşit de semestru.
DA NU

9. Cât de mult v-aţi **implicat** în viaţa şcolii? Exemplificaţi.
FOARTE MULT MULT PUŢIN DELOC

10. Cum aţi realizat **perfecţionarea** pe linie didactică?

11. În ce măsură aţi respectat legislaţia în vigoare şi **regulamentele interne** ale şcolii? Motivaţi răspunsul.
ÎN FOARTE MARE MĂSURĂ ÎN MARE MĂSURĂ ÎN MICĂ MĂSURĂ DELOC

12. Puncte bune ale activităţii:

13. Puncte slabe ale activităţii:

14. Menţionaţi **3 obiective** pe care vi le propuneţi pentru activitatea din anul școlar următor.

15. Alte comentarii:

16. Comentariu director:

Data:
Semnătura

Model de fișă de autoevaluare a activității pe compartimente

AN ŞCOLAR:

SEMESTRU:

NUME:

COMPARTIMENTUL/ RESPONSABILITATEA:

1. Activităţi realizate/măsuri întreprinse la nivelul departamentului:

2. Activități realizate în calitate de coordonator:

3. Aprecieri generale asupra activității din departament:

4. Puncte bune ale activităţii din departament:

5. Puncte slabe ale activităţii din departament:

6. Măsuri luate pentru optimizarea activității din departament:

7. Propuneri pentru îmbunătăţirea activităţii departamentului în semestrul următor:

8. Sugestii pentru optimizarea activității echipei manageriale:

9. Trei obiective pentru semestrul al II-lea fixate în calitate de coordonator:

8. Alte comentarii
9. Comentarii director

Data:

Semnătura

2. Evaluarea realizată de **șefii de comisii/arii prin utilizarea unei fișe standard** elaborate de MECTS
3. **Întâlnirea de evaluare** cu directorul școlii, discuția de analiză și stabilirea calificativului final prin utilizarea unei fișe tip.

O bună modalitate de instituţionalizare a evaluării personalului este **întâlnirea anuală de evaluare** care are loc între director şi fiecare membru al personalului. În cadrul acestei întâlniri:

- se analizează activitatea persoanei evaluate evidenţiindu-se punctele tari şi punctele slabe;
- se identifică nevoile de formare şi se explorează modalităţi de dezvoltare profesională;
- pot fi conştientizate diferenţele între percepţia de sine şi cea a celorlalţi;
- se pun în discuţie cooperarea între membrii personalului şi stilurile de comportament;
- se stabileşte un acord privind paşii concreţi pentru anul şcolar viitor.
- directorul primeşte la rândul lui feedback privind stilul de conducere

Pregătirea întâlnirii

Dacă se doreşte introducerea acestei forme de evaluare la nivelul şcolii, este necesar ca:

- directorul să informeze şi să ia acordul Consiliul profesoral în legătură cu această iniţiativă;
- să se prezinte personalului, într-o manieră transparentă şi pozitivă care să înlăture temerile, raţiunea şi beneficiile unor astfel de întâlniri;
- să se elaboreze o structură a întâlnirii care să fie comunicată anterior datei la care acestea sunt organizate;
- să se realizeze un grafic al întâlnirilor care să ţină seama de orar, disponibilitatea de timp a profesorilor (fiecare profesor se poate programa într-un interval de timp pus la dispoziţie de director – aproximativ o oră/ întâlnire).

Structura şedinţelor de evaluare anuală

- analiza activităţii ultimului an;
- succesele personale din activitatea desfăşurată în ultimul an;
- probleme apărute şi sugestii de soluţionare;
- nevoi de dezvoltare profesională continuă;
- feedback către echipa managerială a şcolii;
- procesul verbal al întâlnirii.

Pentru evaluarea activității, informațiile se colectează prin/din:

- asistențe la ore și activități
- rapoarte de analiză
- chestionare completate de părinți
- chestionare completate de elevi
- discuții cu colegii, părinții, elevii, personalul auxiliar

Reflecție

Iată ce spune un director de şcoală care a introdus **întâlnirea anuală ca metodă de evaluare a personalului:**

Din punctul meu de vedere, ca director de şcoală, apreciez întâlnirea de evaluare anuală ca fiind pozitivă. Reuşesc să-mi cunosc mai bine membrii personalului şi pot judeca unele acţiuni şi reacţii într-o modalitate nouă. Ştiu mai multe despre punctele tari şi punctele slabe ale fiecăruia şi pot folosi aceste cunoştinţe atunci când planific sarcini noi. Primesc feedback direct pentru munca mea şi pot răspunde direct. Aceste întâlniri de evaluare anuală consumă timp, dar ajută la creşterea încrederii, deschiderii, transparenţei şi colegialităţii – un spirit pozitiv păşeşte în şcoală!

Iată ce spun ***profesorii care au participat la astfel de întâlniri:***

- pregătirea pentru şedinţa de evaluare anuală a reprezentat un punct de plecare în vederea reflecţiei asupra propriei activităţi;

- mi s-au clarificat problemele, dar şi posibilele soluţii pentru acestea;

- am senzaţia că munca mea este apreciată şi vizibilă, în sfârşit, am ocazia să spun ce fac;

- am fost încântat şi m-am simţit bine că directorul şcolii şi-a făcut timp şi pentru mine;

- formularea scopurilor mă ajută să mă concentrez asupra muncii mele;

- aştept cu nerăbdare următoarea şedinţă de evaluare anuală

Faceţi un comentariu cu privire la părerea persoanelor implicate în şedinţa de evaluare lunară

Feedback

Oferirea de feedback este considerată a fi o abilitate de comunicare importantă pentru un director de şcoală. Feedback-ul ar trebui să fie întotdeauna oferit în maniera în care s-ar dori să fie şi primit, respectând anumite reguli care şi-au dovedit valoarea şi în activitatea şcolară.

Există reguli privind feedback-ul pentru cel care-l oferă, dar şi pentru cel care-l primeşte:

Feedback –ul trebuie întotdeauna să aibă legătură cu un comportament observat

Feedback-ul pentru o persoană este mereu conectat comportamentului care a fost observat şi nu persoanei respective. Formulaţi feedback-ul într-o formă cât mai concretă posibil şi daţi exemple.

Când oferiţi feedback, folosiţi persoana întâi singular!

Daţi feedback ce are în vedere propria dumneavoastră opinie şi formulaţi propoziţii la persoana întâi singular, de exemplu, *„Am impresia că* ….". Opinia colegilor nu interesează. Aceştia pot vorbi în numele lor.

Feedback-ul ar trebui să conţină aspecte pozitive şi negative

Feedback-ul trebuie să se refere atât la punctele tari, cât şi la cele slabe. Altfel, nu poate fi constructiv.

Daţi feedback pentru un comportament care se poate schimba!

Feedback-ul trebuie dat doar pentru un comportament ce poate fi schimbat. Altfel, este inutil.

Folosiţi puterea de întărire!

Receptorul feedback-ului trebuie să fie cu adevărat interesat de feedback, dar să aibă şi dorinţa de a asculta şi de a reflecta asupra ceea ce este spus. Un feedback onest şi constructiv este un dar şi aşa şi trebuie perceput. Prin urmare, există şi pentru receptor următoarele reguli:

- *Ascultaţi, ascultaţi şi iar ascultaţi când vi se oferă feedback!*
- *Puneţi întrebări, atunci când ceva nu este clar în feedback-ul primit!*
- *Nu vă luaţi apărarea şi nu vă scuzaţi pentru ceea ce nu vă place în feedback-ul primit!*
- *Mulţumiţi, la sfârşit, pentru feedback-ul primit!*

Aplicație

Organizaţi o întâlnire pentru a oferi feedback unui cadru didactic din şcoală (după o lecţie susţinută în cadrul comisiei metodice, după finalizarea unei responsabilităţi dintr-un program implementat în şcoală), utilizând etapele de mai jos:

1.Pregătirea pentru discuţia de oferire a feedback-ului

a. Stabiliți o întrevedere cu persoana căreia doriţi să-i oferiţi feedback.

b. Eficiența este mai mare dacă receptorul feedback-ului pune întrebări

2.Etapa introductivă

a. Alocați câteva minute înainte de a începe discuţia şi creaţi o atmosferă confortabilă oferind un ceai /o cafea şi iniţiind o scurtă conversaţie pe teme generale etc.

3.Argumentul feedback-ului

La sfârşitul etapei de încălzire, explicaţi contextul şi motivul care sprijină discuţia privind feedback-ul (de exemplu, rezultatele autoevaluării).

4. Oferirea propriu – zisă a feedback-ului

a. Oferiți feedback pozitiv şi negativ

b. Cel mai bun mod de a da feedback pozitiv şi negativ este de a oferi feedback pozitiv la început, continuând apoi cu feedback negativ, la sfârşit urmând a se da din nou feedback pozitiv.

5.Comentariile receptorului de feedback

Nicio discuţie de oferire a feedback-ului nu trebuie să se încheie fără a-i oferi receptorului şansa de a comenta. Receptorul trebuie să înţeleagă că feedback-ul este o perspectivă din exterior. O astfel de imagine este la fel de validă ca şi imaginea despre sine. Se întâmplă adeseori că percepţia proprie să difere de cea a celorlalţi. Reflecţia poate ajuta la câştigarea unei înţelegeri mai profunde şi astfel este un efort util.

6.Ce urmează

a. Când se discută despre următorii paşi, nu pierdeţi din vedere situaţia socială a persoanei căreia îi oferiţi feedback. Schimbă lucrurile atunci când receptorul unui feedback negativ are o problemă de familie sau când nu este motivat.

b. Când se discută despre punctele slabe, puteţi da unele sugestii pentru depăşirea acestora sau luaţi în calcul posibilitatea de a participa la programe de formare. Receptorul trebuie să aibă în minte perspectiva depăşirii punctelor slabe menţionate.

Luarea deciziilor

Reflecţie

Este acesta *managerul de vârf*? Se gândeşte dacă să implice sau nu subordonaţii în luarea deciziilor? Oare implicarea subordonaţilor poate conduce la creşterea calităţii deciziilor şi a gradului de implicare în implementarea acestora?

Luarea deciziilor reprezintă activitatea centrală a unui manager; toate celelalte activităţi sunt desfăşurate pentru a se asigura dacă decizia a fost deja adoptată, pentru implementarea şi monitorizarea eficienţei sale. Managerii trebuie să decidă când şi în ce măsură îşi vor implica subordonaţii în luarea deciziilor, întrucât implicarea angajaţilor determină creşterea calităţii actului decizional şi a gradului de participare în aplicarea deciziilor.

Ce fel de decizii se pot lua?

Literatura de specialitate face referire la deciziile **programate** şi deciziile **neprogramate**.

a) Unele **decizii programate** sunt *repetitive*, altele sunt *decizii de rutină*. Pentru cele repetitive, unităţile de învăţământ au politici scrise şi nescrise care au rolul de a simplifica luarea deciziilor, de a economisi timp şi de a permite o bună coordonare a activităţii. Deciziile de rutină nu sunt neapărat simple.
b) Deciziile **neprogramate** sunt deciziile luate în condiţii nestabilite sau în situaţii unice. Pentru rezolvarea acestor probleme nu există proceduri prestabilite, fie datorită faptului că nu au mai fost întâlnite, fie pentru că sunt foarte importante şi complexe.

Un bun manager are capacitatea de a lua decizii neprogramate, iar timpul alocat luării acestor deciziilor creşte în detrimentul timpului alocat luării de decizii programate, ce reprezintă preocuparea principală a altor cadre didactice din unitatea şcolară, cu diverse responsabilităţi inferioare.

Aplicaţie

1. Daţi exemple de două decizii programate şi două neprogramate care se pot lua la nivelul unei unităţi de învăţământ.
2. Discutaţi cu colegii din şcoală despre o decizie programată şi una neprogramată pe care aţi luat-o la nivelul clasei. Ce dificultăţi aţi întâmpinat?

Studiile au evidențiat că în procesul de luare a deciziilor se parcurg următoarele etape:

1) **Identificarea problemei**: una dintre dificultăţile pe care le ridică rezolvarea de probleme o reprezintă identificarea corectă a problemei. Se întâmplă uneori ca managerii să se grăbească să aleagă alternative înainte de a fi identificat problema fundamentală.
2) **Generarea de soluţii alternative**: odată ce problema a fost identificată, al doilea pas în procesul de luare a deciziilor îl reprezintă generarea de soluţii alternative. O abordare care permite generarea de soluţii alternative o reprezintă *brainstormingul*. Într-o şedinţă de brainstorming, un număr de cadre didactice cu responsabilități - cheie sunt adunate cu scopul de a genera abordări alternative pentru rezolvarea unei probleme date
3) **Selectarea alternativei optime**: după identificarea soluţiilor alternative, acestea trebuie să fie evaluate şi comparate în termenii fezabilităţii şi consecinţelor lor. Este apoi aleasă cea mai bună decizie pentru obiectivele instituţiei.
4) **Implementarea soluţiei alese**: odată ce a fost aleasă o alternativă, trebuie luate măsuri de implementarea a acesteia, deoarece chiar şi cea mai bună decizie cu putinţă este inutilă dacă nu este transpusă în practică în mod eficient.
5) **Urmărirea şi evaluare**: managerii eficienţi vor dori întotdeauna să compare rezultatele reale cu cele prevăzute pentru a vedea dacă problemele au fost rezolvate cu adevărat. Evaluarea le permite managerilor să înveţe din experienţă, crescându-le astfel capacitatea de a lua şi implementa decizii eficace.

Aplicaţie

Când poate managerul unităţii şcolare să implice cadrele didactice în procesul de luare a deciziilor?

a. Citiţi informaţiile de mai jos:

H. Vroom şi Ph. W. Yetton au fost primii care au oferit managerilor o serie de linii directoare care să le permită să afle care sunt condiţiile în care trebuie să îşi implice subalternii în procesul de luare a deciziilor. Modelul Vroom-Yetton identifică cinci stiluri manageriale de bază, fiecare implicând într-un grad diferit participarea subalternilor. Literele reprezintă

continuitatea de la stilul autoritar (A), spre cel consultativ (C) şi până la cel cu participarea cea mai mare, deciziile de grup (G):

A1 - Managerul rezolvă problema sau ia decizia singur, pe baza informaţiilor pe care le are la dispoziţie în momentul respectiv.

A11 - Managerul obţine informaţiile necesare de la subalterni şi decide apoi singur ce soluţie trebuie să adopte. Poate alege să nu le spună subalternilor care este problema atunci când le solicită informaţiile, rolul acestora fiind acela de a furniza informaţii, iar nu de a genera sau evalua alternative.

C1 - Managerul poate împărtăși problema cu anumiţi subalterni, discutând ideile şi sugestiile lor pe rând, fără a-i reuni într-un grup. Decizia luată reflectă sau nu ideile subalternilor.

C11 - Managerul împărtășește problemele cu subalternii reuniţi ca grup, obţinând ideile şi sugestiile lor colective. Decizia luată de manager poate să nu reflecte influenţa ideilor subalternilor.

G11 - Managerul împărtășește problema cu subalternii reuniţi ca grup. Generează şi evaluează alternativele împreună şi încearcă să ajungă la o înţelegere asupra unei soluţii. Rolul managerului este mai degrabă asemănător aceluia de moderator al discuţiilor; el nu încearcă să îi influenţeze pe membrii grupului să adopte o anume soluţie şi este gata să accepte să implementeze soluţia pe care o sprijină tot grupul.

Sarcini de lucru:

1. Analizaţi în grupuri mici informaţia dată. Stabiliţi care este modalitatea predominantă de luare a deciziilor de către managerul şcolii în care vă desfăşuraţi activitatea.
2. Verificaţi stilul managerului şcolii în care vă desfăşuraţi activitatea, în legătură cu modul în care ia deciziile.
3. Daţi exemplu de o decizie la elaborarea căreia aţi fost implicaţi în ultimele două luni. Completaţi lista de verificare următoare:

	DA	**NU**
Au fost colectate datele relevante înainte de a reflecta la soluţii		
Au fost identificate mai multe căi alternative de acţiune		
A fost urmărită punerea în practică a celor decise		
Decizia luată a dus la rezolvarea problemei		
S-ar fi putut alege o altă modalitate de rezolvare care să faciliteze rezolvarea problemei		

Reflecţie:

1. *Care este nivelul participării elevilor şi al părinţilor în activitatea de alegere a cursurilor opţionale în şcoala dumneavoastră? Ce credeţi că ar mai trebui făcut pentru a extinde participarea în procesul de luare a deciziei privind stabilirea curriculumului la decizia şcolii ?*
2. *Cum puteţi extinde participarea comunităţii - ca grup de interes pentru îmbunătăţirea educaţiei la nivel local, în procesul decizional de la nivelul şcolii?*

Organizarea şedinţelor

Întâlnirile de lucru sunt indispensabile pentru schimbul de informaţii. De multe ori acestea nu sunt văzute cu ochi buni de participanţi deoarece durează ore în şir şi se soldează cu o aglomerare de sarcini de lucru care par să nu se mai termine. În astfel de situaţii pot fi chiar contraproductive. De aceea este necesară o foarte atentă pregătire a acestora.

Sosirea

Pentru a crea o atmosferă agreabilă, este util ca toţi participanţii să sosească mai devreme. Puteţi să oferiţi o cafea/ un ceai înainte de debutul întâlnirii, dar acest lucru este opţional. Această perioadă suplimentară de timp este importantă, deoarece colegii îşi pot transmite informaţii utile, se pot clarifica anumite lucruri, se pot stabili întrevederi ulterioare sau se pot discuta aspecte private etc.

Pregătirea sălii de şedinţă

Asiguraţi-vă că sala este potrivită pentru întâlnire, că are, de exemplu, suficiente scaune pentru toţi participanţii. Dacă este nevoie de materiale, asiguraţi-vă dinainte că toate sunt pregătite. Dacă folosiţi videoconferinţa sau videoproiectorul etc., asiguraţi-vă că toate aparatele funcţionează.

Desfăşurarea întâlnirii. Aspecte generale

Tuturor participanţilor trebuie să le fie clar de ce are loc întâlnirea. Subiectul trebuie să fie clar, ca şi scopul întâlnirii.

Stabilirea agendei

Stabilirea agendei este sarcina directorului, dar aceasta trebuie agreată de la început de către toţi participanţii la întâlnire. Fiecare punct al agendei are alocată o anumită perioadă de timp pe care moderatorul întâlnirii ar trebui să o respecte.

Coordonarea este bineînţeles responsabilitatea moderatorului. Moderatorul se va asigura că:

- agenda începe cu cele mai importante subiecte;
- se menţionează scopul fiecărui subiect;
- toţi participanţii primesc agenda şi materialele înainte de întâlnire.

Nicio întâlnire nu ar trebui să se încheie înainte de:

- rezumarea celor mai importante chestiuni;
- stabilirea subiectelor de discuţie ale următoarei întâlniri;
- stabilirea conţinutului şi formei informaţiilor care vor fi diseminate către persoane din afara organizaţiei;
- reflecţia critică asupra întâlnirii: *a fost una bună?ce a mers? ce nu a mers?*

Reguli de comunicare în întâlniri

Închideţi telefoanele mobile!

Participaţi activ!

Întâi ascultaţi, apoi vorbiţi!

Când criticaţi, faceţi acest lucru într-o manieră constructivă!

Fiţi ferm în legătură cu subiectul discuţiei, dar corect faţă de persoana cu care aveţi de a face!

Convingeţi şi stabiliţi consensul – nu-i influenţaţi sau dominaţi pe ceilalţi!

Folosiţi informaţiile relevante în mod deschis!

Moderaţi şi vizualizaţi!

Nu faceţi planuri de viitor fără a avea un plan de acţiune şi documentaţia necesară!

Reflecție

Dacă în timpul unei discuţii relaxate aduceţi vorba despre "şedinţe", în cele mai multe cazuri veţi primi răspunsuri încruntate. Despre ședințe, oamenii spun în general: "Prea multe şedinţe," "Şedinţe plictisitoare," "Şedinţe în care se pierde vremea," "Şedinţe inutile". În multe cazuri, ei au dreptate. Pierdem prea mult timp neproductiv în şedinţe şi totuşi suntem reticenţi în a face ceva pentru a rezolva problema.

Când participaţi la şedinţe, faceţi o mică evaluare. Înregistraţi cu ajutorul unui cronometru toate segmentele neproductive ale şedinţei. Dacă cineva întârzie, el/ea irosește timpul tuturor celor care au venit când trebuia. Dacă şase persoane aşteaptă timp de zece minute să ajungă a şaptea persoană, nu s-au irosit zece minute, ci de şase ori câte zece minute, o oră. Dacă toleraţi ca oamenii să întârzie, înseamnă că toleraţi să se piardă timpul tuturor celor care au venit când trebuia. [47]

Managementul timpului

Managementul timpului este un instrument extrem de util. Cine este capabil să-şi folosească timpul într-un mod optim, va avea la dispoziţie mai mult răgaz pentru a se concentra asupra a ceea ce contează cu adevărat. Când reflectaţi la folosirea timpului, gândiţi-vă la cât de mult timp aveţi pentru viaţa dumneavoastră privată, dar şi pentru cea profesională. Nu este uşor în zilele noastre să te sustragi presiunii timpului şi să ai o viaţă împlinită şi fericită. De aceea, medicilor le place să le dea pacienţilor următorul sfat: ***Astăzi este ultima zi din restul vieţii tale!***

Din cauza multitudinii de probleme pe care un director de şcoală le are de rezolvat, de multe ori sunt auzite în şcoli expresii de genul:

- „Nu am timp pentru asta!”
- „Timpul ne presează. S-ar putea să nu ne respectăm termenul limită!”
- „Am prea mult de lucru. De abia am timp pentru familia mea”

[47] http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-meeru.htm - Phil Bartle, *Şedinţele în managementul participativ*

Reflecție

"Misiunea mea este să îmi omor timpul, a lui – să mă omoare pe mine. Ne înţelegem bine, ca între asasini." (Emil Cioran)

Managementul timpului poate oferi soluţii pentru această situaţie. Un rol important în acest sens îl au *tehnicile de stabilire a priorităţilor*. În viziunea lui Covey [48], sarcinile se pot categorisi în funcţie de *urgenţă* şi *importanţa* lor în patru tipuri, conform cadranului de mai jos:

Matricea managerială a timpului	**URGENT**	**MAI PUTIN URGENT**
IMPORTANT	1. Crize, probleme presante, proiecte cu scadențe apropiate, intervenții în diverse situații limită	2. Planificare, prevenire, evaluări, crearea unor relații, recunoaşterea noilor oportunităţi
MAI PUTIN IMPORTANT	3. Întreruperi, apeluri telefonice, corespondenţă, rapoarte, întâlniri, probleme presante, activităţi nesemnificative.	4. Munca de rutină, corespondenţă, conversaţiile private la telefon, activităţi plăcute, transport

- În cadranul 1 sunt sarcinile *urgente şi importante*. Acestea *trebuie făcute ACUM.*
- În cadranul 2, sunt sarcini *importante, dar nu atât de urgenţe*. Prin urmare, ele pot fi reprogramate *pentru o altă dată* (după ce au fost rezolvate cele urgente).
- Sarcinile din cadranul 3 sunt *urgente, dar mai puţin importante*. Astfel, ele *se pot delega* altor persoane.
- Cele din cadranul 4 nu sunt *nici importante, nici urgente*. Acestea pot să nu fie luate în seamă.

[48] Stephen Covey- *First Things First*, 1994

Reflecție

Ce fel de persoane sunteţi, din punct de vedere al managementului timpului?

Dacă vă situaţi preponderent în cadranul 1 – Trăiţi în stres, vă aflaţi sub incidenţa grijilor cotidiene, sunteţi supraaglomeraţi. Puteţi să ajungeţi la epuizare şi la imposibilitatea de a mai ieşi din cercul vicios al crizelor.

Dacă vă situaţi preponderent în cadranul 2 – Sunteţi orientați spre interdependenţă, planificaţi, aveţi obiective clare, investiţi în relaţiile cu ceilalţi, sunteţi o persoană eficientă

Dacă vă situaţi preponderent în cadranul 3 – Sunteţi persoane care puneţi preţ pe recreere, vă dedicaţi activităţilor pe termen scurt, consideraţi planurile ca fiind lipsite de valoare, vă dezvoltaţi capacitatea de management al cauzelor, vă dedicaţi activităţilor pe termen scurt.

Dacă vă situaţi preponderent în cadranul 4 – Vă irosiţi potenţialul, sunteţi dependent de alte persoane sau de instituţie pentru trebuinţele de bază.

Dacă vreți să vă situați în cadranul 2, cel al eficienței, extrageți timpul din cadranele 3 și 4 pentru a-l investi în cadranul 2, continuați cu dezvoltarea capacității de a spune *da* activităților din cadranul 2 și *nu* acelor activități care sunt doar aparent urgente.

Pentru o planificare eficientă a timpului, este indicat să se respecte următoarele etape:

1. Stabilirea obiectivelor pentru domeniile cele mai importante;
2. Planificarea activităţilor pentru realizarea obiectivelor pe o durată planificată: o lună, o săptămână, o zi;
3. Stabilirea priorităţilor ţinând sama de urgenţa şi de importanţa acestora;
4. Stabilirea de date exacte la care să se facă evaluarea îndeplinirii sarcinilor.

Aplicaţie

Analizaţi regulile de mai jos şi stabiliţi care sunt punctele slabe în ceea ce priveşte utilizarea timpului în activitatea dumneavoastră profesională. Cum va propuneţi să îmbunătăţiţi managementul timpului?

Reguli ale unui bun management al timpului!

1. *Concentraţi-vă energia pentru realizarea scopurilor pe care vi le-aţi propus!*
2. *Cercetaţi cel mai mare beneficiu şi cel mai mare risc, în ceea ce priveşte activităţile!*
3. *Reflectaţi asupra a ceea ce se va întâmpla în cel mai rău caz, dacă nu duceţi imediat activitatea la bun sfârşit!*
4. *Activităţile importante şi urgente constituie o problemă de care trebuie să vă ocupaţi imediat! Nu le amânaţi, chiar dacă vă sunt neplăcute!*
5. *Delegaţi sau alocaţi timp şi asumaţi-vă responsabilitatea de a efectua activităţile care sunt importante, nu şi urgente!*
6. *Delegaţi sau reduceţi numărul activităţilor neimportante, dar urgente!*
7. *Nu vă apucaţi de un lucru care nu este important sau urgent. Da-ţi-l uitării! Astfel de probleme au tendinţa de a se rezolva de la sine!*
8. *Îndepliniţi sarcinile pe rând, astfel încât să vă puteţi concentra asupra lor!*
9. *Fiţi concişi în convorbirile telefonice, nu consumaţi timpul inutil!*
10. *Învăţaţi să spuneţi NU, responsabilizaţi şi alte persoane.*
11. *Evitaţi să luaţi de lucru acasă!*

Reflecţie

O altă tehnică de stabilire a priorităţilor este Regula 80:20 sau Principiul lui Pareto.

Studiile spun că 80% dintre sarcinile de lucru pot fi completate în 20% din timp. Restul de 20% dintre sarcini vor acapara 80% din timp. Acest principiu este folosit pentru a sorta sarcinile de lucru în două secţiuni. Se recomandă ca cele din prima categorie să fie considerate ca având un grad ridicat de prioritate.

Faceţi un comentariu referitor la Principiul Pareto.

Reflecție

Managementul timpului înseamnă oare că totul trebuie făcut în grabă? Desigur, nu.. Lecţia a fost deja asumată de Till Eulenspiegel, un personaj din literatură germană (de tipul Păcală):

Pe când Till Eulenspiegel mergea pe jos cu bocceluţa lui de lucruri dinspre un oraş înspre altul, fu depăşit de o trăsură trasă de patru cai iuţi ca gândul. Vizitiul, care părea a fi extrem de grăbit, îi strigă: „Cât mai e până la următorul oraş?" „Stimate domn, dacă mâni încet, îţi ia o jumătate de oră, dacă te grăbeşti, o zi întreagă", răspunse Till Eulenspiegel. „Nătărăule!" se răţoi la el vizitiul, în timp ce-şi biciuia caii pentru a-i face să meargă mai repede. Till Eulenspiegel şi-a continuat călătoria. Drumul avea o mulţime de gropi. O oră mai târziu dădu peste trăsura care zăcea într-un şanţ. Vizitiul se uită cu reproş la Till, dar acesta i-o luă înainte: „Ţi-am zis: dacă mâni încet, jumătate de oră …."

Care este pentru dumneavoastră mesajul acestui fragment?

Raportul anual de evaluare internă a calităţii educaţiei (RAEI)

Raportul anual de evaluare internă a calităţii este un instrument care oferă o imagine de ansamblu asupra dimensiunii unităţii de învăţământ, a ofertei educaţionale, a gradului de acoperire cu personal, a modului de folosire a spaţiilor şcolare, a calităţii managementului strategic şi operaţional al unităţii de învăţământ.

***Structura unui raport* de evaluare internă** a calităţii educaţiei este următoarea:

Partea I: conține informaţii generale privind efectivele de elevi, resursele umane şi spaţiile şcolare oferă o imagine de ansamblu cu privire la dimensiunea scolii, la oferta educaţională, la gradul de acoperire cu personal şi la modul de folosire a spaţiilor şcolare.

Partea a II-a: conține **descrierea activităţilor** de îmbunătăţire a calităţii realizate în anul şcolar analizat, pe domenii și compartimente de activitate și rezultatele şi efectele acestor activităţi în privinţa creşterii calităţii educaţiei oferite de către unitatea şcolară

Partea a III-a : constă în aprecierea **nivelului de realizare a indicatorilor de performanţă,** conform standardelor de acreditare şi de evaluare periodică și are 2 părți:
1.Diagnoza nivelului de realizare a indicatorilor de performanță
2.Judecarea nivelului de realizare prin completare unei fișe tip de autoevaluare instituțională

Exemplu:

Domeniul: A. CAPACITATE INSTITUŢIONALĂ

Criteriul: a) structurile instituţionale, administrative şi manageriale

Indicator:1.1.1.- existenţa, structura şi conţinutul documentelor proiective (proiectul de dezvoltare şi planul de implementare)

Metode şi instrumente folosite:

1.Analiza documentelor care a evidenţiat că:

- există un Plan de Dezvoltare Şcolară (PDŞ) elaborat pentru ciclul primar, gimnazial şi liceal pentru o perioada de 4 ani(2008-2012);
- PDŞ este fundamentat pe o analiză SWOT, are o viziune realistă, o misiune bine formulată, ţinte şi opţiuni strategice formulate pe baza viziunii şi misiunii;
- există un plan operaţional anual care cuprinde toate domeniile de dezvoltare ale şcolii şi este relevant pentru ţintele strategice din PDS;
- planul cuprinde activităţi, termene de realizare, resurse, responsabilităţi şi indicatori de performanţă;

2.*Observarea* care a evidenţiat că:

- misiunea şcolii este afişată în clase şi pe holuri;
- există buletine informative lunare, fotografii, filme, diplome, portofolii ale cadrelor didactice, însemnări în cartea de impresii, grafice, revistele şcolii, anuarul şcolii

anunţuri şi statistici pe site-ul şcolii care evidenţiează desfăşurarea activităţilor planificate;

3. ***Aplicarea de chestionare de evaluare a activităţii generale a şcolii date părinţilor*** care au evidenţiat:

- că activităţile planificate şi derulate au fost de calitate

Partea a IV-a: constă în **planul de îmbunătăţire a calităţii educaţiei** oferite pentru anul şcolar următor

Exemplu:

Domeniul: capacitate instituţională

Probleme identificate:

1. Monitorizarea şi controlul nu sunt exercitate la standardele necesare.
2.Comisiile metodice nu au funcţionat la parametrii necesari.
3. Au existat probleme de comunicare în cadrul compartimentului administrativ.
4. Activitatea comisiei de conduită a fost punctuală, pe probleme apărute şi nu focalizată pe demersuri preventive;
5. Serviciul pe şcoală nu a funcţionat cu eficienţă maximă.
6. Activităţile de cerc au cunoscut sincope în organizare şi desfăşurare.
7. Cadrele didactice nu folosesc TIC în activităţile de predare-învăţare;
8. Revistele şcolii au fost finalizate sub presiunea timpului.
9.Timp insuficient alocat temelor.

Obiective	**Activităţi Măsuri**	**Date**	**Responsabili**	**Resurse**	**Monitorizare Evaluare Dovezi**	**Indicatori de succes**
7.Desfăşurarea de lecţii folosind TIC	Organizarea unui curs de formare în	Începutul Semestrului II	Coordonator perfecţionare	Finanţare pentru plata formator	Asistente la ore	Cel puţin 1/3 dintre profesori desfăşoa

	domeniu Achiziţia de computere noi – un computer şi echipament video în fiecare clasă		Director	ului şi achiziţia de noi computere	Orele desfăşurate	ră cel puţin 10 lecţii pe semestrul folosind TIC

Elaborarea raportului anual de evaluare internă presupune parcurgerea mai multor **etape** principale:

1. *Elaborarea instrumentelor de monitorizare a:*

- activităţii tuturor structurile instituţionale, administrative şi manageriale;
- modului de utilizare a spaţiilor şcolare, a mijloacelor de învăţământ
- managementului resurselor umane;
- calităţii managementului strategic şi operaţional;
- proiectării şi implementării curriculumului formal şi nonformal;
- performanţelor şcolare;
- activităţii metodice şi ştiinţifice a cadrelor didactice;
- activităţii financiare etc.

2. *Monitorizarea permanentă a activităţii desfăşurate* la nivelul unităţii de învăţământ de către persoanele cu atribuţii în monitorizare – evaluare;
3. *Organizarea unor întâlniri de analiză şi reflecţie* pe grupuri de interes, pe parcursul anului şcolar (lunar/bisemestrial/semestrial); popularizarea reuşitelor, identificarea aspectelor care necesită îmbunătăţire.
4. *Elaborarea unor planuri de acţiune* pentru aplicarea de măsuri corective pe termen scurt şi mediu
5. *Implementarea* planurilor de măsuri, monitorizare şi evaluare

6. *Analiza,* la finele anului şcolar, a întregii activităţi desfăşurate în unitatea de învăţământ
7. Elaborarea *raportului anual* de evaluare internă, conform cerinţelor ARACIP

Reflecţie

1. Consideraţi că în şcoala în care lucraţi se parcurg etapele intermediare elaborării raportului, astfel încât să fie influenţată pozitiv calitatea activităţii desfăşurate la diverse niveluri?(conducerea şcolii, structuri / comisii, lecţii)? Dacă nu , cum credeţi că s-ar putea depăşi o astfel de situaţie?
2. Care este , din punctul dumneavoastră de vedere, rolul întâlnirilor de analiză şi reflecţie?

3.4. Managementul activităţii didactice

Provocare

Pentru ca un profesor să fie socotit bun, ce credeţi că este cel mai important? (*Întrebare deschisă, o singură menţiune)*	
Bine pregătit	32
Bun pedagog	14
Să-şi iubească meseria, sa aibă vocaţie	12
Cinstit, corect	6
Autoritar, exigent, sever	5
Înţelegător, indulgent, tolerant	5
Apropiat de copii, să iubească copiii	4
Să fie bine plătit	4
Sa aibă rezultate bune	4
Serios	4
Deştept, inteligent	3
Abilităţi de comunicare	2
Altceva	5

. Sursa: Fundaţia Soros România, Barometrul de Opinie Publică, ediţia mai 2004.

Eşantion reprezentativ naţional. Cifrele reprezintă procente din cei care au o opinie (1790 persoane).

Ce alte variante ce răspuns aţi fi introdus în chestionar pentru a afla ce înseamnă un "profesor bun"? Gândiţi – vă la rolurile pe care le are.

Repere teoretice

La nivelul de bază sau nivelul tehnic al unei organizații se regăsesc ***managerii de primă linie – de bază*** (first line managers), operaţionali, care realizează managementul operaţional, formalizând interfaţa cu execuţia propriu-zisă; managerul operaţional are nevoie în principal, de cunoștințe temeinice de specialitate, de competenţe psihopedagogice, de preocupare si capacitate de perfecţionare profesională, de capacitatea de a aplica cunoștințele de specialitate în realizarea activităţii complexe pe care trebuie să o desfășoare.

Roluri manageriale ale profesorului

A fi profesor – manager înseamnă o reformulare, la un nivel calitativ superior, a vechiului rol de conducător al acţiunii de formare – dezvoltare a elevilor, prin predarea, învățarea şi evaluarea disciplinei de specialitate, prin activităţi instructiv – educative. După E. Joița, procesul de învăţământ, ca proces instructiv – educativ, reprezintă un proces managerial.

Comportamentul managerial al profesorului ca manager educaţional este extins de la nivelul global, instituţional, la cel al clasei, al rezolvării diferitelor situaţii specifice procesului instructiv – educativ concret; relaţiile profesor – elevi apar ca un *barometru* al aplicării principiilor managementului educaţional.

Rolurile profesorului manager pot fi deduse mai ales prin raportare la atribuţiile generale ale managerului (funcţiile manageriale) și apoi operaționalizate în sarcini specifice de conducere (planificare, organizare, decizie, coordonare, control, îndrumare, apreciere si reglare), de asigurare a condiţiilor de baza (comunicare, sistem informaţional asupra activității, participare elevi și gestionare a resurselor specifice).

La clasă, profesorul nu realizează numai predarea-învățarea-evaluarea, ci şi relaţionează cu elevii, influenţându-le comportamentul de învăţare, intervine în direcţionarea evoluţiei lor generale. Fiind figura centrală pentru elevi, profesorul capătă şi alte roluri de

influenţare educativă. R.B. Iucu într-una din lucrările sale admite pentru conducerea clasei aceleaşi funcţii cu ale managementului general (planificare, organizare, decizie, evaluare, control, îndrumare si consiliere) dar cu adaptări specifice:

- spre deosebire de alte domenii, profesorul conduce un aspect deosebit: procesul de dezvoltare a personalității elevilor unde domină calitatea, rebuturile având consecinţe asupra individualităţii elevilor;
- accentul cade pe orientarea și dirijarea resurselor umane, materiale și didactice, pentru realizarea eficientă a obiectivelor, a procesului instructiv - educativ.

Principalele *funcţii sau roluri manageriale* ale cadrului didactic pot fi grupate în următoarele componente[49]

a) ***planificarea*** - cuprinde un sistem de decizii privind obiectivele și viitoarele mijloace, acțiuni, resurse și etape pentru realizarea acestora;

b) ***organizarea*** – cunoașterea mijloacelor operative, a locului și rolului fiecărui membru al clasei de elevi, a capacităților sale de îndeplinire a sarcinilor educative;

c) ***controlul şi îndrumarea*** - prin intermediul controlului managerul clasei urmăreşte modul de aplicare a prevederilor regulamentului; controlul presupune conlucrarea, îndrumarea activă, stimularea inițiativelor, schimbul de idei şi opinii în interesul optimizării procesului educaţional;

d) ***evaluarea*** - la nivelul managerului clasei nu trebuie să o confundăm cu evaluarea de tip docimologic. In contextul studiat, evaluarea reprezintă verificarea măsurii in care scopurile şi obiectivele dintr-o etapă managerială au fost atinse.

e) ***consilierea*** - este o relație specială, dezvoltată între cadrul didactic (managerul clasei) și elevul în nevoie, cu scopul de a-l aproba și este normal că cel mai bine poate face acest lucru dirigintele, profesorul care-l cunoaște cel mai bine

f) ***decizia educațională*** - din punct de vedere managerial este un proces de selectare a unei linii de acţiune dintr-un număr de alternative pentru a ajunge la un anumit rezultat.

Dintre categoriile de roluri generale, pedagogul **D`Hainaut** enumeră următoarele: receptor al diferitelor mesaje, emiţător de mesaje variate, participant în activităţi specifice, realizator, organizator şi responsabil de acţiuni, proiectant de acţiuni, strategii, programe şi planuri, iniţiator de idei, ipoteze şi modele, agent de soluţii, consilier, mediator de situaţii şi conflicte, agent al progresului ca cercetător, creator şi inovator, utilizator ca practician în

[49] Romiţă Iucu, *Managementul şi gestiunea clasei de elevi*, Polirom, 2000

aplicarea de idei şi modele, sursa de informare, model de comportament şi purtător de valori, consilier şi ghid.

Sociologul **A.Neculau** (1998) deduce rolurile profesorului din funcţiile primite şi asumate, conform statutului profesional stabilit (de cadru didactic) şi reglat din punct de vedere normativ: organizator al procesului de învăţământ, partener al educaţiei, membru al consiliului profesoral etc.

D. Potolea (1989), după funcţiile asumate şi îndeplinite didactic, găseşte următoarele roluri principale: de organizare şi conducere a clasei ca grup social; de consiliere şi orientare şcolara şi profesională; de îndrumare a activităţii extraşcolare, perfecţionare profesională şi cercetare pedagogică.

A.E.Woolfolk (1990), în una din lucrările sale menţionează ca roluri ale profesorilor următoarele: expert al actului de predare – învăţare; agent motivator pentru întreţinerea interesului elevilor pentru învăţare; lider în conducerea grupului de elevi; consilier îndrumător şi sfătuitor; manager în supravegherea, dirijarea, organizarea şi luarea de decizii pentru menţinerea ordinii în clasă.

În timpul predării – învăţării – evaluării, profesorul ,,instruieşte ", conduce interacţiunile în clasă, modul de înţelegere şi învăţare prin indicaţii, atenţionări, demonstraţii, asigurarea condiţiilor, oferirea punctelor de sprijin aprobări şi dezaprobări, stimulări, completări, reactualizări, exemplificări, explicaţii, comentarii, structurează, organizează forma şi conţinutul activităţii etc.

Profesorul are rolul *interactiv* în clasă: creează un climat adecvat, iniţiază, orientează, solicită, antrenează, exemplifică, critică; structurează, poate delega responsabilităţi elevilor în rezolvarea unor sarcini. Profesorul provoacă interacţiunea, o structurează şi orientează, întăreşte comportamentele pozitive, asigură climatul de comunicare, participare, cooperare .

Împreună cu elevii, profesorul poate îmbina tipurile de decizii (prezentate la activitatea decizională) dacă dovedeşte flexibilitatea necesară faţă de proiectul iniţial şi a format la elevi deprinderile, capacităţile necesare într-un act decizional

Aplicaţie

1. Realizaţi împreună cu colegii dumneavoastră din şcoală un desen care să înfăţişeze portretul unui profesor – manager. Evidenţiaţi câteva roluri pe care le consideraţi importante în şcoala în care lucraţi pentru influenţa pozitivă asupra dezvoltării personale a fiecărui elev. Expuneţi produsul obţinut în cancelarie.

2. Verificaţi dacă dumneavoastră jucaţi toate aceste roluri în dezvoltarea elevilor. Întocmiţi un plan de acţiune pentru îmbunătăţirea rolurilor pe care doriţi să le perfecţionaţi.

Profesorului i se atribuie roluri, în raport cu ipostazele aferente rezolvării diferitelor obiective sau funcţii pe care le ocupă şi de care răspunde: el este privit ca profesor de o anumită specialitate, ca diriginte - consilier, ca metodist, director, responsabil de comisie metodică, cerc pedagogic, membru al consiliului profesoral sau de administraţie, lider al unui grup de lucru în şcoală, coordonator sau membru al unui proiect de cercetare, delegat de către conducere în rezolvarea unei sarcini, formator, metodist etc.

Reflecţie

Comentaţi răspunsul dat de un elev la întrebarea **„**Care ar fi portretul unui *profesor bun*?
Poţi spune despre un profesor că este bun dacă ştie, în primul rând, ***să ţină în frâu*** *toată clasa,* ***să trezească interesul*** *elevilor prin felul în care predă. Trebuie să ştie cum* ***să-i facă*** *şi pe ceilalţi* ***să înţeleagă*** *şi* ***să le insufle o pasiune*** *pentru obiectul pe care îl predă sau cel puţin să-l determine să fie curios. Un profesor bun trebuie să fie şi* ***prieten*** *cu elevii, nu numai "superior", să ştie cum* ***să le vorbească, să aprecieze adevărata valoare a elevului****,* ***să nu cedeze*** *văicărelilor, dar să nu facă* ***exces de autoritate****,* ***să nu reacţioneze la supărare*** *(cu stiloul în catalog). Un lucru e sigur:* ***pasiunea pentru profesie*** *contează foarte mult*.

Managementul clasei

Cel mai adesea, când ne gândim la disciplina în clasă, ne gândim la comportament inadecvat. Dar ce înseamnă oare un comportament adecvat ? Comportamentul adecvat s-ar putea defini ca un comportament care-l ajută pe elev şi care îi permite profesorului să îşi desfăşoare activitatea de predare – învăţare – evaluare?

Reflecţie

Care este cea mai bună modalitate pentru ca un copil/elev să devină disciplinat? Încercaţi să răspundeţi la întrebările care urmează, pentru că răspunsurile pot fi bază a politicii de management a comportamentului copiilor / elevilor în clasă.

Este copilul / elevul responsabil pentru acţiunea pe care o face?
Are limite clare stabilite?
Are obiective pentru a fi motivat să facă o anumită acţiune/activitate?
Primeşte recompensele adecvate ca să ne asigurăm că va repeta comportamentul adecvat?
Face parte dintr-un grup care îl susţine?
Puteţi adăuga şi alte întrebări ale căror răspunsuri să vă sprijine în procesul de îmbunătăţire a managementului clasei.

Managementul clasei a fost descris în literatura de specialitate ca un ansamblu de strategii şi tehnici de gestionare a relaţiei profesor - elev în condiţii date, un set de activităţi prin intermediul cărora profesorul promovează comportamentul adecvat al elevului şi elimină comportamentul inadecvat, dezvoltă relaţii interpersonale bune şi un climat socio-emoţional pozitiv în clasă, stabileşte şi menţine o organizare eficientă şi productivă a clasei.

Dacă modelele oferite de literatura de specialitate au dat rezultate în anumite situaţii, nu putem concluziona că acestea sunt „reţete" pe care le pot folosi toţi profesorii, indiferent de contextul învăţării, de specificul clasei. Dumneavoastră puteţi încerca pentru a vedea care sunt rezultatele pe care le obţineţi şi puteţi, totodată, să încercaţi şi ceva diferit, dacă veţi constata că o tehnică recomandată nu funcţionează

Profesorul-manager îşi creează condiţiile necesare pentru reuşita activităţilor în clasă, nu numai sub aspectul precizării clare a obiectivelor, prelucrării conţinutului tematic, alegerii strategiilor etc., ci şi al celorlalte condiţii care facilitează desfăşurarea optimă în plan pedagogic: condiţiile ergonomice, psihologice, sociale, operaţionale, inovatoare, normative.

Dimensiunile managementului clasei

Managementul clasei se diferenţiază de managementul şcolii sau a altor medii educaţionale prin specificul relaţiilor profesor-elevi, în scopul formarii - dezvoltării personalităţii acestora, concomitent cu problemele ei pedagogice, metodologice. Această abordare este susţinută prin **structura dimensională** a managementului clasei[50]:

a) **Dimensiunea ergonomică** asigură condiţiile materiale, de confort acţional:

- **Dispunerea mobilierului** în clasă reflectă concepţia asupra modalităţii de organizare a activităţii de învăţare a elevilor (frontală, independentă în grupuri mici), asupra respectării particularităţilor psiho-somatice ale elevilor, asupra înlesnirii modului de

[50] [50] Romiţă Iucu, *Managementul şi gestiunea clasei de elevi*, Polirom, 2000

comunicare profesor - elevi. Într-o manieră modernă dispunerea mobilierului favorizează interacţiunea elevilor, implicarea activă a acestora în procesul de învăţare.

- **Vizibilitatea** este o constantă ergonomică, care presupune adaptarea spaţiului clasei la necesităţile somato-fiziologice de sănătate ale elevilor: starea analizatorilor (auz, văz), motricităţii, dezvoltării osoase;
- **Pavoazarea sălii** reflectă opţiunea clasei pentru anumite valori, interese (culori, panouri, afişe, tablouri, simboluri, planșe etc..) Clasa, ca grup organizat, poate să se identifice la nivelul culturii manageriale prin intermediul unui element de individualizare (ex. mascotă) şi să-şi eficientizeze structura grupală interioară prin intermediul unui spaţiu (pereţii sălii de clasă, alte piese de mobilier în afară de cele strict şcolare) amenajat după legile instructiv-educative, estetice, manageriale. Clasa de elevi are o cultură care promovează valori instrumentale şi valori expresive, sloganuri, simboluri, ceremonii, ritualuri de realizare. Cultura expresivă a clasei se poate concretiza printr-un simbol, seturi de fotografii cu membrii clasei etc.

Aplicaţie

1. Ce panouri există în sălile de clasă din şcoala dumneavoastră?
2. În ce măsură ele reflectă interesele elevilor?
3. În că măsură au fost implicaţi elevii în amenajarea panourilor?
4. Consideraţi că este importantă implicarea elevilor în luarea deciziilor cu privire la amenajarea spaţiului şcolar? Motivaţi răspunsul.
5. Citiţi etapele pe care le parcurge un profesor pentru amenajarea spaţiului şcolar. Stabiliţi punctele forte ale paşilor parcurşi. Faceţi sugestii pentru îmbunătăţirea demersului adoptat.

Etape parcurse pentru amenajarea spaţiului şcolar	**Da**	**Nu**
Cer părerea elevilor pentru a afla cum doresc ei să amenajăm sala de clasă.		
Sintetizez sugestiile elevilor .		
Supun discuţiei sugestiile elevilor în legătură cu amenajarea săli de clasă		
Definitivez împreună cu elevii modul în care va fi amenajată sala de clasă.		

Stabilesc împreună cu elevii care sunt responsabilităţile fiecărui elev în amenajarea sălii de clasă.		
Implic părinţii în amenajarea sălii de clasă		
Formăm grupuri de lucru în care sunt incluşi elevi şi părinţi.		

6. Completaţi lista anterioară de verificare. Stabiliţi ce aţi face dumneavoastră în alt fel şi motivaţi demersul.

Reflecţie

1. *Unii profesori expun în sălile de clasă numai lucrările considerate a fi foarte bune. Ce părere aveţi în legătură cu acest aspect? Argumentaţi răspunsul.*
2. Comentaţi afirmaţia care urmează, susţinându-vă punctul de vedere cu argumente: *Simţul proprietăţii , al responsabilităţii li se dezvoltă elevilor prin implicarea lor în luarea deciziilor, în organizarea mediului şcolar, în exersarea unor roluri în cadrul colectivităţii.*

b***)*** **Dimensiunea psihologică** se referă la modalităţile de respectare, utilizare, antrenare, stimulare a particularităţilor individuale ale elevilor, a capacităţilor de muncă.

Capacitatea de muncă poate fi *nominală* (totalitatea resurselor energetice şi funcţionale ale organismului, sistem psihic, capacitatea de efort fizic şi intelectual), *funcţională* (energia fizică şi psihică solicitata şi utilizată efectiv în activitatea şcolară), disponibilă (rezervele de energie psihică şi fizică de care dispune la un moment dat) şi auxiliară (potenţial energetic de reper, necesar pentru alte sarcini extraşcolare).[51]

Elementul primordial al capacităţii de învăţare a elevului îl reprezintă determinarea stării de pregătire a elevilor, asimilată ca "nivel de dezvoltare psiho – educaţională care face posibilă abordarea cu succes a unor obiective sau sarcini de învăţare".[52]

Structura capacităţii de învăţare este condiţionată de factori precum: nivelul dezvoltării biopsihosociale, starea de pregătire(abilităţi, cunoştinţe), componenta motivaţională (atenţia, interesul pentru studiu).

[51] Romiţă Iucu, *Managementul şi gestiunea clasei de elevi*, Polirom, 2000

[52] Dan Potolea, *Curriculum,* note de curs, Universitatea Bucureşti, 1991

Exploatarea managerială a capacităţii de învăţare se regăseşte în distribuirea raţională a sarcinilor de învăţare, în organizarea condiţiilor necesare, a timpului, în stimularea şi atribuirea de responsabilităţi, în utilizarea relaţiilor de cooperare în rezolvarea sarcinilor, în coordonarea ritmurilor, în antrenarea în luarea de decizii.

Aplicaţie

Explicaţi care este importanţa distribuirii raţionale a sarcinilor de învăţare :

a) pe genuri de activităţi;
b) pe diferite perioade ale anului şcolar

Reflecţie

Prezentaţi colegilor din şcoala dumneavoastră o experienţă de succes pe care aţi avut-o în legătură cu distribuirea echilibrată a temele date elevilor în weekend şi în vacanţele şcolare.

c) Dimensiunea socială asociază clasa de elevi şi grupul social; clasa ca grup social ridică probleme precum: întinderea clasei, ca număr de elevi; interacţiunea membrilor clasei; scopurile comune pe termen scurt şi lung; structura grupului, nivelurile ierarhice; compoziţia şi organizarea, dinamica, coeziunea ca rezultat al interacţiunilor; sintalitatea ca personalitate a grupului; problematica liderilor formali şi informali; modul de circulaţie al informaţiilor în grup, realizarea comunicării, mecanisme de transmitere a lor, direcţii de transmitere şi receptare.

Studiile de specialitate evidenţiază importanţa **climatului afectiv** din cadrul clasei şi efectele pozitive ale interacţiunii dintre membrii grupului asupra procesului de învăţare. Dacă şcoala tradiţională a avut o atitudine reticentă în ceea ce priveşte cooperarea dintre elevi, pedagogii contemporani încurajează cooperarea, pornind de la ideea că, în multe situaţii, grupul mediază relaţia dintre profesor şi elev.

Literatura de specialitate promovează ideea că relaţia bună dintre membrii colectivului de elevi determină un nivel înalt al performanţelor şcolare. De aceea, este foarte important ca profesorul să cunoască *reţeaua relaţiilor afective*, de atracţie sau de respingere, astfel încât să poată interveni în vederea reintegrării celor izolaţi. *Testul sociometric* este un instrument util profesorului pentru cunoaşterea relaţiilor dintre colegi. El conţine un set de întrebări ce le cer elevilor să precizeze în ordine câţiva elevi cu care ar prefera sau nu să desfăşoare o activitate. Testul permite cadrului didactic să descopere cine sunt liderii dar şi cine sunt cei izolaţi de colegi. Astfel de date se dovedesc a fi foarte utile pentru proiectarea

unei intervenţii ce vizează ameliorarea interacţiunilor dintre elevi şi, implicit, ameliorarea participării lor în diverse situaţii şcolare.

Referitor la grupul de elevi, amintim *cultura clasei* ca mod de viaţă al unui grup de indivizi. Această cultură include proceduri de rutină, norme, valori importante, ritualuri. Clasa recompensează sau sancţionează comportamentele colegilor în funcţie de valorile grupului. Asemănările de interese, preocupări au influenţe pozitive asupra relaţiilor afective dintre colegi. Uneori, există şi influenţe negative exercitate de elevi ale căror valori se opun celor promovate de şcoală. Aceştia sunt elevii care nu se pot adapta exigenţelor impuse de şcoală. Pentru a-şi păstra o imagine pozitivă de sine, astfel de elevi încearcă să introducă alte norme de comportare, au curajul de a sfida regulile existente în şcoală, chiulesc, sfidează pe ceilalţi etc.

Aplicaţie

1. Realizaţi împreună cu elevii un panou al aniversaţilor grupului cu care lucraţi. Organizaţi în fiecare lună aniversarea tuturor elevilor care îşi sărbătoresc ziua de naştere în luna respectivă. Ţineţi seama de câteva sfaturi utile:
   - fiecare activitate va avea o agendă cunoscută cu mai mult timp înainte;
   - la activitate pot participa şi părinţii sărbătoriţilor;
   - agenda poate cuprinde jocuri distractive, surprize pentru aniversaţi;
   - reuşita unei astfel de activităţi constă în implicarea tuturor.
2. Discutaţi cu colegii din şcoală după desfăşurarea unor astfel de activităţi şi precizaţi rolul lor în cadrul colectivului de elevi, din punct de vedere al dimensiunii sociale.
3. Precizaţi alte modalităţi pe care le-aţi putea utiliza pentru a întări coeziunea colectivului de elevi.
4. Stabiliţi câteva modalităţi de intervenţie a cadrului didactic pentru situaţiile în care unii elevi din clasă încearcă să impună la nivelul grupului alte valori decât cele promovate de şcoală.

d) **Dimensiunea normativă** indică normele, regulile, cerinţele care stau la baza constituirii grupului-clasă, reglării desfăşurării activităţii sale şi manifestate sub forma unor obişnuinţe, uzanţe, constante şi stereotipuri comportamentale.

La nivelul clasei acţionează norme explicite şi norme implicite.

Normele explicite acţionează ca norme prescrise, cunoscute, clar exprimate, imperative. Ele acţionează la nivelul procesului didactic (normativitatea didactică) şi la nivel

instituţional (şcolar), reglementează activitatea şcolară unitar pentru toţi elevii, trecând progresiv de la impunere la interiorizare, conştientizare;

Normele implicite acţionează ca reguli produse de viaţa în comun a grupului, de interiorizarea normelor explicite, de apelul la norme din afara clasei şi şcolii, de interacţiunile din viaţa grupului. De aici importanța cunoaşterii lor de către profesorul-manager, a găsirii modalităţilor de impunere, apoi de interiorizare şi de transformare a lor în comportamente reale în grup, de perfecţionare a activităţii şi coeziunii grupului, de prevenire şi combatere a conflictelor de norme şi conduite, de motivare a elevilor pentru viaţa în grup. Succesul în acţiunile întreprinse de cadrul didactic nu este asigurat numai prin raportarea simplă la normele clasei, ci şi printr-o raportare a acestora la normele şcolare în general.

Procesul de *stabilire a regulilor* este unul dinamic. Lista de reguli ale clasei va fi completată dacă o situaţie trăită în colectiv va impune necesitatea unei noi reguli. Numai aşa vor înţelege elevii caracterul util şi realist al regulilor. Regulile vor fi permanent sub ochii elevilor, nu ca o ameninţare, ci pentru a înţelege că aceste reguli fac parte din viaţa clasei. Lista de reguli trebuie completată cu o listă de sancţiuni ce se aplică în cazul în care regulile nu sunt respectate, precum şi cu o listă de drepturi pe care elevii le au în spaţiul şcolii. Altfel, lista de reguli devine inoperantă[53].

Este foarte important ca să existe un set comun de reguli pentru toţi elevii, în ceea ce priveşte disciplina. Aceasta presupune existenţa unui regulament de comportament valabil pentru toţi elevii şcolii. Elaborarea regulamentului şcolii trebuie să fie un proces care implică şi pe profesori, elevi, părinţi, asigură participarea lor la luarea deciziilor, aşa cum este asigurată participarea la elaborarea regulamentului clasei.

Este datoria oricărui cadru didactic de a promova o disciplină pozitivă, bazată pe respect, pentru ca elevii noştri să poată ajunge adulţi responsabili. Realizând cu ei şi pentru ei un mediu şcolar bazat pe încredere, o atmosferă pozitivă, elevii se vor simţi respectaţi, apreciaţi, valorizaţi. Numai aşa vor putea să aprecieze un astfel de mediu, vor dori să adere la regulile şi normele clase / şcolii. Cei mai mulţi specialişti recomandă ca în formularea regulilor să se utilizeze enunţuri pozitive.

[53] Mirela Mihăescu (coautor)*, Managementul clasei - Pentru o experienţă de succes,* Editura Gimnasium, 2003

Aplicaţii

1. Analizaţi următoarea listă cu reguli. Reformulaţi anumite reguli, dacă este cazul, astfel încât să transmită elevilor un mesaj referitor la ce anume trebuie să facă pentru a avea un comportament "bun".

a) Nu întârziem la ore.
b) Folosim bunurile clasei fără a le deteriora.
c) Cerem colegului permisiunea, dacă dorim să folosim bunurile lui.
d) Nu alergăm în sala de clasă.
e) Rezolvăm neînţelegerile fără ceartă.
f) Ascultăm părerile celorlalți.
g) Nu vorbim în timp ce vorbește un coleg sau profesorul.

2. Credeţi că toate regulile clasei trebuie stabilite încă de la începutul anului şcolar ? Exprimaţi un punct de vedere personal în legătură cu acest aspect. Motivaţi răspunsul.

Reflecţie

1. Comentaţi următoarele citate:

- *"Una este a respecta o regulă şi alta a crede în ea"* (M. Sebastian).
- *"Dacă-i obişnuim pe copii să primească ordine, să facă lucruri pentru că aşa li se spune şi nu le acordăm încrederea de a gândi şi acţiona ei înşişi, aşezăm un obstacol de netrecut în calea depăşirii sistemului nostru şi instruirii idealurilor democratice*"(John Dewey).
- *"Ar fi trebuit ca civilizaţia dialogului să ajungă şi la noi monedă curată. Ar fi trebuit să regăsim calmul dezbaterii, asumarea diferenţei de opinie, sportivitatea disputei….Dialogul este mai pretenţios. El presupune confruntarea unor interlocutori cu opinii diferite şi efortul colocvial de a obţine un adevăr care diferă, eventual, de toate opiniile exprimate. Dialogul implică disponibilitatea fiecăruia de a ieşi în întâmpinarea celuilalt, capacitatea de a fi receptiv faţă de punctul de vedere advers, pasiunea investigaţiei dincolo de orice narcisisme şi vanităţi*"(Andrei Pleşu, Jurnalul Naţional, 18 martie 2004)
- *"Dacă-i obişnuim pe copii să primească ordine, să facă lucruri pentru că aşa li se spune şi nu le acordăm încrederea de a gândi şi acţiona ei înşişi, aşezăm un obstacol de netrecut în calea depăşirii sistemului nostru şi instruirii idealurilor democratice"(* John

Dewey).

2. Cum credeţi că aţi putea să îi determinaţi pe elevii dumneavoastră să creadă în regulile pe care le stabiliţi la nivelul clasei / şcolii?

3. Ce credeţi că ar trebui să facă şcoala pentru ca elevii noştri, viitorii adulţi să dovedească civilizaţia dialogului. Care este legătura dintre această aşteptare şi managementul clasei?

e) **Dimensiunea operaţională** se corelează cu cea normativă, pentru că arată modul de percepere, aplicare, interiorizare, respectare a lor în grup, modul de armonizare a acţiunii profesorului cu ale elevilor a sensului în care fiecare înţelege normele.

Profesorul recurge la o serie de *proceduri de intervenţie*: recompensă sau sancţiune, conduita de dominare, de negociere-înțelegere, de fraternizare, respectarea unor ritualuri sau obiceiuri, terapia ocupaţională, susţinerea morală.

Toate acestea reduc situaţiile de criza normativă, de inadaptare şcolară, previn stările tensionale, efectele psihologice ale inadaptării la grup şi activitate. Efectele pozitive se resimt în înţelegerea normelor, acceptarea lor, demonstrarea preluării lor în comportament, includerea în sistemul personal de valori, în conformarea manifestă în activitate.

Profesorul nu trebuie să excludă cultura elevilor, ci trebuie să integreze elementele culturii lor normative implicite în elementele culturii normative explicite. Neexploatarea corectă a acestor situaţii poate conduce la structurarea dual㠠a culturii implicite a elevilor în raport cu şcoala şi cu clasa (Geulen & Krappmann):

- *proşcoală* (valorile practicate nu sunt în contradicţie cu valorile fundamentale ale şcolii)
- *antişcoală* (valorile sunt nonconformiste, deviante).

Cadrele didactice adoptă, de regulă, una sau chiar două *strategii de intervenţie*: strategia de dominare, negocierea culturii normative explicite; fraternizarea practicată de profesorii care alintă pedagogic elevii datorită neputinţei de a domina şi de a interveni; strategia bazată pe ritual şi rutină, strategia de susţinere morală, care accentuează funcţia moralizatoare a discuţiei directe, iar reuşita şcolară a elevului este asociată cu reuşita sa socială. (după R.B. Iucu)

Aplicaţii

Literatura de specialitate prezintă ca practică de succes existenţa la nivelul şcolii a unei ***echipe multidisciplinare*** care se ocupă de optimizarea comportamentului elevilor la nivelul şcolii. Echipa poate fi constituită din : director, director adjunct, consilier şcolar, președintele consiliului elevilor, preşedintele comitetului de părinţi. Această echipă se poate întâlni

săptămânal să discute despre acei elevi care creează probleme în clasă sau în şcoală şi să găsească soluţii pentru îmbunătăţirea comportamentului acestora.

În fiecare şcoală poate fi responsabilizat un "***profesor manager de caz***",care, în baza unei formări specifice problematicii managementului educaţional, să poată să construiască o relaţie de cooperare între şcoală şi familie. "Managerul de caz" va discuta cu părinţii, îi va informa în legătură cu faptele elevului, ii va aduce pe părinţi de partea şcolii, va da sarcini părţilor participante (elev, părinte, profesor), va ajuta şcoala şi familia să stabilească şi să îndeplinească obiective comune.

Sarcini de lucru:

1. Creaţi o astfel de echipă multidisciplinară la nivelul şcolii.
2. Discutaţi în Consiliul profesoral despre eficienţa constituirii unei astfel de echipe şi care ar fi planul de acţiune al şcolii pentru îmbunătăţirea comportamentului elevilor.
3. Ce alte practici credeţi că ar avea succes în rezolvarea problemelor disciplinare ale elevilor?Motivaţi răspunsul

f) **Dimensiunea inovatoare** implică înţelegerea necesităţii de ameliorare, schimbare, perfecţionare a vieţii şi activităţii clasei, grupului şi apoi luarea de decizii adecvate, aplicarea lor progresivă.

Starea de inovare rezultă din evoluţia clasei, din evaluările continue, din presiunea modelelor externe clasei, din schimbările la nivelul şcolii, din conceperea şi aplicarea modalităţilor corective, din modul de receptare de către elevi şi apoi de participare conştientă, din modul de învingere a rezistenţei la schimbare, din modul de valorificare şi trăire a satisfacţiilor rezultate, din raportarea la motivaţiile elevilor.

Tehnici de management al clasei

Unii specialişti spun că una dintre cele mai mari probleme cu care se confruntă profesorii este comportamentul negativ al elevilor, care determină oboseala şi stresul cadrelor didactice. Regulamentul clasei este o soluţie pentru a minimiza comportamentele negative minore, dar frecvente.

Unele cadre didactice spun că o mare problemă este aceea că elevii întrerup desfăşurarea lecţiei, nu respectă regulile, sunt violenţi. În astfel de situaţii se recomandă ca profesorul să facă un *plan pentru stabilirea politicii de management*, cu scopul de a-i controla pe cei mai dificili elevi din clasă, precum şi pe aceia care au comportamente negative minore.

Profesorii pot avea rezultate mai bune cu elevii recalcitranţi, dacă au acordul şi susţinerea părinţilor pentru a folosi anumite tehnici de lucru cu elevii. Dacă părinţii subminează eforturile şcolii, este puţin probabil ca profesorul să reuşească.

Eliminarea întreruperilor minore în timpul lecţiei

Pentru întreruperile minore în timpul lecţiei, Vern şi Louise Jones (1990) au susţinut câteva tehnici de răspuns la întreruperile elevilor:

- *Aranjarea mobilierului* în aşa fel încât profesorul să îi poată vedea foarte bine pe toţi elevii, să existe un contact vizual permanent, să se poată deplasa cu uşurinţă la fiecare.
- Un profesor care răspunde imediat cu *calm* determină ”un efect de undă pozitiv”.
- Atunci când apare comportamentul inadecvat al elevului, primul pas este acela de a stabili *contactul vizual* profesor – elev. Profesorul se poate apropia în linişte de elevul respectiv, adresând o întrebare de tipul: ”Ai terminat?”
- Profesorul trebuie să transmită elevului *mesaje pozitive*, să nu intre în conflict cu elevul, să reamintească acestuia comportamentul aşteptat (”Mi-ar plăcea să lucrezi în continuare. Te rog să ridici mâna daca ai ceva de spus”).
- Elevului trebuie să i se reamintească *regula* pe care nu o respectă.
- Dacă unul sau mai mulţi elevi sunt violenţi, cel mai bine este ca profesorul să îşi concentreze atenţia asupra celorlalţi, iar cu cei violenţi să vorbească personal, fără a deranja pe cei care lucrează. Profesorul trebuie să abordeze cu calm situaţia. Ar putea spune: ” Ar fi bine să lucraţi în linişte, în timp ce eu îl ajut pe elevul X ” Acest mod de adresare poate avea un efect pozitiv asupra elevului recalcitrant.

Eficienţa limbajului profesorului în asigurarea disciplinei în clasă

Frederick Jones (1987) , în urma unor studii îndelungi, a ajuns la concluzia că disciplina în clasă depinde în proporţie de 90 % de eficienţa limbajului corporal al profesorului. El recomandă trei tipuri de abordări pentru depăşirea problemelor de disciplină:

a) *Limbajul corpului:* contact vizual permanent cu elevii**; a**propierea de locul în care este plasat elevul, fără a spune nimic; poziţia corpului profesorului: corpul drept, mers ferm**;** în loc de cuvinte, limbajul nonverbal poate transmite elevului nemulţumirea profesorului: (încruntare sau palma dreaptă îndreptată înainte, care va transmite elevului mesajul de a înceta).

b) Acordare de recompense

c) Acordarea de ajutor elevilor

Profesorul trebuie să aibă în vedere crearea independenţei elevilor şi nu a dependenţei de profesor. Pentru aceasta, Jones (1987) recomandă:

aranjarea mobilierului şcolar în aşa fel încât profesorul să poată ajunge foarte uşor la fiecare elev; utilizarea de diagrame, liste, modele şi exemple clare pentru informaţiile prezentate elevilor; în cazul în care elevul primeşte ajutor, profesorul să găsească ceva ce a făcut bine pentru a-i acorda un feedback pozitiv, după care să îi dea instrucţiuni scurte şi clare şi să plece de la banca elevului, pentru ca acesta să nu devină dependent de ajutorul profesorului.

Gestionarea stărilor tensionale din clasă

În orice colectivitate, clasă, grup, apar stări tensionale, care se manifestă diferit, sub forme variate, latente sau active, în mod progresiv sau regresiv, de scurtă durată sau lungă durată, cu efecte imediate sau întârziate, rezolvate parţial sau total sau amânate, rezolvate direct sau printr-un complex de metode şi factori. În stare de criză se verifică adevărata capacitate a profesorului de a gestiona clasa de elevi.

În educaţie, problema principală este aceea a *prevenirii,* a utilizării în aşa mod a strategiilor de influenţare a elevilor, încât să se îngusteze câmpul de manifestare. În educaţie există o "*axiomă care susţine că este mult mai uşor să previi un conflict decât să-l dezamorsezi ulterior*"[54]

A ajunge la conflict deschis în clasă este deja tardiv în educaţie şi dovedeşte lacune importante tocmai în managementul clasei, al activităţilor, al relaţiilor, al strategiilor, al evaluării, al disciplinării. Efectele asupra elevilor şi activităţii sunt grave şi de mai lungă durată sau greu de compensat: rămânerea în urmă la învăţătură, absenteismul sau abandonul, indisciplina etc.

Deciziile curente, operative sunt cele eficiente în prevenire, iar profesorului i se cere cultură psihopedagogică, managerială, cunoaşterea continuă a elevilor, studiul analitic al evoluţiei sale şi al clasei şi intervenţia oportună. Profesorul-manager, interesat de prevenire are ca barometru de control climatul activităţii din clasă, disciplina, atenţia.

După gradul de manifestare al acestora, dimensiunile climatului, sesizate la timp şi analizate indică nivelul tensiunilor apărute/manifeste.

Relaţiile interpersonale din clasa generează cele mai multe stări tensionale, pe diferite trepte şi grade de manifestare. **Cauzele** variatelor stări tensionale pot fi regăsite în

[54] Emil Stan, *Managementul clasei*, Editura Aramis, 2003

orice aspect al procesului educaţional, al managementului sau, când nu corespunde cu normele pedagogice, cu aşteptările elevilor:

- cunoaşterea empirică a elevilor, a particularităţilor, a aşteptărilor, a experienţei sociale anterioare, a puterii de integrare; nerespectarea particularităților de vârstă ale elevilor; aplicarea şablon a unor măsuri asemănătoare pentru toţi elevii; nerespectarea ritmului de afirmare a fiecărui elev
- inexistenţa relaţiilor cu elevii în afara lecţiilor, în activităţi în afara clasei pentru cunoaştere, stimulare, rezolvarea de probleme - consiliere;
- slaba valorificare a laturilor pozitive ale personalităţii elevilor;
- nerezolvarea unor stări mai vechi; pasivitatea, amânarea rezolvării problemelor constatate sau „trimiterea la diriginte";
- supraîncărcarea cu sarcini nediferenţiate, corelată cu evaluarea incorectă a celor anterioare;
- stimularea inegală practicată în activitate; evaluarea subiectivă şi a cunoştinţelor şi a comportamentului afectiv-atitudinal;
- redusa diversificare a metodelor de activizare, pentru a stimula participarea diferenţiată a elevilor, a le sădi încredere în ei înşişi;
- slaba antrenare a elevilor în managementul activităţii: în organizare, în luarea deciziilor curente, în coordonare, în evaluare, control excesiv din partea profesorului;
- nesesizarea la timp a unor influenţe informale nefavorabile asupra elevilor;
- nivelul redus de formare a deprinderilor de cunoaştere reciprocă, de muncă în grup, de cooperare, de acceptare reciprocă;
- lipsa discuţiei, a încercării de negociere a problemelor pentru rezolvare; în cazul elevilor, „supunerea la vot" a soluţiei poate adânci conflictul;
- slabă comunicare cu părinţii pentru cunoaşterea evoluţiei elevilor şi stabilirea unui parteneriat în soluţionarea tensiunilor ivite (ca profesor, nu ca diriginte);
- lipsa de interes pentru relaţiile stabilite între elevi: felul competiţiei din clasă, rolul grupurilor informale în îndepărtarea unor elevi, modul de comunicare între elevi şi în grupul de muncă în timpul activităţii, tolerarea unor manifestări agresive sau de intimidare a unor elevi de către alţii în lecţie etc.

Managementul clasei, în timpul activităţii didactice, orientează atenţia şi preocuparea profesorului spre aspecte care condiţionează succesul educaţional: analiza clasei şi din

perspectivele problemelor grupului şcolar, schimbarea atitudinii față de analiza şi rezolvarea problemelor disciplinare de activitate, utilizarea raţională a diferitelor resurse implicate, crearea şi menţinerea climatului educaţional, cultivarea relaţiilor interpersonale pozitive între elevi, diversificarea modurilor şi conţinuturilor comunicării în clasă şi a circulaţiei informaţiilor, efectuarea corelată a principalelor roluri manageriale ale sale (planificarea, organizarea, decizia, coordonarea, îndrumarea, consilierea, controlul, evaluarea, reglarea).

Un management deficitar conduce la:

- ***oboseală***– cauzată de lipsa de motivare, a greşelilor educative etc.;
- ***supraîncărcare*** - prin volumul de sarcini în clasă şi acasă, conţinuturile programelor şcolare, orarul, regimul zilei etc.;
- ***deprecierea climatului educaţional*** – cauzată de existenţa comportamentelor negative, a slabei implicări pentru prevenirile şi combatere, a nerespectării normelor la nivelul clasei. Efectele negative se referă la: neangajarea elevilor, nepăsare, rutină, distanţare, depersonalizare, insatisfacţie, dualitate în comportare etc. Prin acestea se explică şi abaterile disciplinare, fuga de la şcoală, abandonul şcolar, frustrarea s.a.

De ce apar astfel de efecte? Vă prezentăm câteva greşeli clasice pe care le fac uneori profesorii (după Jerry Olsen şi Thomas Nielsen, 2009).[55]

Aplicaţie

Verificaţi dacă faceţi astfel de greşeli, completând lista de verificare care urmează:

Nr. Crt.	Greşeli clasice care stimulează comportamente inadecvate în clasă	Da	Nu
1	Sunteţi de acord cu o rugăminte de tipul: ”Nu le spuneţi părinţilor mei. Tata mă va bate”.		
2	Inversaţi regula bunicii ?(”Lăsaţi-mă să merg în tabără. Promit că nu voi mai lovi pe nimeni niciodată”. Regula bunicii, înseamnă, de fapt, ca elevul să facă mai întâi ce spune profesorul şi abia după aceea ce vrea el).		
3	Aveţi o relaţie tensionată cu părinţii elevului?		
4	Atunci când elevii au un comportament inadecvat vorbiţi prea mult cu elevul, cerându-i să respecte regulile de comportament valabile în clasă sau în şcoală?		

[55] Jerry Olsen şi Thomas Nielsen, *Metode şi strategii pentru managementul clasei*, Didactica Publishing House, 2009

5	Pierdeţi din vedere că interesul elevilor trebuie menţinut pe parcursul lecţiei printr-o predare – învăţare de calitate?		
6	Lipseşte relaţia bună între profesor şi elevi?		
7	Încercaţi să fiţi prietenul elevilor, ca şi egal, şi nu ca o persoană cu autoritate?		
8	Luaţi o poziţie defensivă faţă de elevi?		
9	Dovediţi inconsecvenţă în aplicarea de sancţiuni pentru încălcarea unor reguli acceptate de elevi?		
10	Aplicaţi sancţiunea /pedeapsa în mod ameninţător?		
11	Utilizaţi standarde duble , adică profesorului sau unor elevi le este permis să facă ceea ce alţii nu au voie?		

1. **Analizaţi repercusiunile greşelilor prezentate în lista de verificare. Discutaţi cu colegii din şcoală pe această temă.**

	Repercusiuni ale greşelilor cadrelor didactice (în cazul în care răspunsul la întrebări a fost afirmativ)
Greşeala nr. 1	În acest fel, copilul va avea posibilitatea să-i înverşuneze pe cei de acasă împotriva şcolii şi invers, comportându-se inadecvat, fără a fi pedepsit.
Greşeala nr. 2	Copilul va lovi din nou şi iarăși va promite că nu o va mai face. Când se inversează ”regula bunicii”, elevul va învăța să scape de consecinţe.
Greşeala nr. 3	Acasă părinţii vor vorbi cu dispreţ despre profesor, vor fi împotriva profesorului şi a şcolii. Aceasta îi va da elevului curajul de a nu se comporta adecvat, de a întrerupe lecţia etc.
Greşeala nr. 4	Elevilor le place să îi atragă pe profesori în cursa de a vorbi prea mult, de a-i ruga să renunţe la comportamentul neacceptat. Un astfel de profesor nu mai este ascultat de elevi. Un profesor care utilizează prea multe tehnici verbale pentru a contracara comportamentele negative îşi va întrerupe lecţia, exact ceea ce îşi doreşte elevul cu probleme.
Greşeala nr. 5	Lecţiile devin plictisitoare, iar elevii vor dovedi probleme de comportament.
Greşeala nr. 6	Elevii încep să atace şi să submineze profesorul când în clasă lipseşte relaţia profesorului cu clasa.
Greşeala nr. 7	Este o greşeală pe care o fac, de regulă, cadrele didactice debutante, estompând limita dintre profesor şi elevi. Elevii îşi pierd respectul faţă de profesorul care nu

	îşi asumă responsabilitatea a ceea ce se întâmplă în clasă.
Greşeala nr. 8	Elevilor le place să îşi ţină profesorii pe "muchie de cuţit"şi să îi provoace să reacţioneze din cauza furiei. În acest fel, elevii pot controla mai uşor pe profesor. Aceste încercări ale elevilor vor eşua dacă profesorul nu va reacţiona, ci îşi va continua lecţia în mod calm.
Greşeala nr. 9	Când profesorul spune unui elev că va aplica o sancţiune şi nu o va face, elevul va continua "să testeze terenul". Este o provocare pentru elev, chiar o distracţie.
Greşeala nr. 10	Dacă elevul se va simţi ameninţat, va încerca să se răzvrătească, îl va sfida pe profesor, încercând să îşi păstreze demnitatea în faţa colegilor.
Greşeala nr. 11	Elevii, mai ales cei din învăţământul liceal, urăsc standardele duble. Elevii se vor răzvrăti.

2. Stabiliţi împreună o listă de reguli ale profesorului pentru asigurarea unui bun management al comportamentului. Tehnoredactaţi lista de reguli.

Managementul lecţiei

Pe măsură ce acumulaţi experienţă ca profesor, activitatea se îmbunătăţeşte, dacă faceţi parte din categoria celor care schimbă întotdeauna ceea ce fac, dacă învăţaţi continuu cum să predaţi mai bine, cum să-i implicaţi mai mult pe elevi în învăţare şi evaluare, cum să asiguraţi complementaritatea metodelor de evaluare. Învăţarea, predarea şi evaluarea nu sunt simple. Ce facem pentru a le îmbunătăţi? Reflecţia de înaltă calitate este o soluţie. Şi una dintre cele mai bune căi este să discutaţi cu ceilalţi profesori despre felul în care îşi desfăşoară activitatea didactică. Învăţarea nu se opreşte niciodată, profesorii buni învaţă în acelaşi timp cu elevii.

Reflecţie

Pablo Casals, unul dintre marii violonişti ai lumii, întrebat de ce exersează la vârsta de peste 80 de ani a răspuns: „ Deoarece cred ca am început să progresez."[56]
Dumneavoastră ce aţi răspunde la întrebarea: „De ce învăţaţi toată viaţa, doamnă/domnule profesor?"

[56] Geoff Petty, Profesorul azi, Editura Atelier didactic, 2007

Abordarea lecţiei din perspectivă managerială pune în evidenţă legătura dintre *organizarea managerială, planificarea managerială , orientarea managerială, perfecţionarea managerială*.

Organizarea managerială a lecţiei constituie etapa pe care o parcurge profesorul în cadrul procesului complex de proiectare pedagogică, proces care vizează abordarea lecţiei în viziune curriculară, caracterizată printr-o structură sistemică bazată pe corelaţia dintre obiective – conţinuturi – strategii didactice - tehnici de evaluare menite să stimuleze personalitatea elevilor. Lecţia îndeplineşte funcţii generale de: *planificare – organizare; orientare – îndrumare; reglare - autoreglare*

Organizarea managerială presupune alegerea unor moduri de organizare adecvate nevoilor lecţiei: frontal, pe grupe, individual, iar profesorul trebuie să aibă în vedere că un mod de organizare bun este acela care ajută pe elev să se dezvolte.

Abordarea managerială a lecţiei scoate în evidenţă două aspecte foarte importante: reorganizarea lecţiei în contextul specific modului de organizare frontal, astfel încât rolul predominant să fie transferat de la profesor spre elev; îmbinarea modului de organizare frontal cu cel grupal şi individual.[57]

Organizarea managerială creează premise pentru :

- valorificarea celor trei moduri de organizare:
- deţinerea rolului principal de către clasă ca grup, dar şi de către fiecare elev, în parte;
- raportarea la resursele pedagogice existente;
- reamenajarea spaţiului şcolar, asigurarea dimensiunii ergonomice, didactice, psihologice; desfășurarea lecţiilor în alte spaţii decât cele obişnuite;
- organizarea timpului instruirii la parametrii adecvaţi, corespunzător ritmului de lucru al elevilor, dozarea secvenţelor de învăţare în raport de obiectivele lecţiei.

Planificarea managerială asigură conceperea lecţiei ca activitate didactică bazată şi construită în sens curricular pe interdependenţa dintre predare – învăţare – evaluare. Proiectarea modernă pune accent pe obiectivele pedagogice, cărora le sunt subordonate conţinuturile, metodele de instruire şi tehnicile de evaluare.

[57] Gabriela Cristea, *Managementul lecţiei*, EDP Bucureşti, 2003

În planificarea unei lecţii, există câteva idei foarte importante şi pe care trebuie să le aibă în vedere fiecare profesor:

- lecţia să fie realistă;
- proiectarea asigură concordanţa dintre obiective - conţinuturi - strategii didactice şi modalităţi de evaluare;
- elevilor trebuie să le fie foarte clar care este scopul lecției, deoarece ei trebuie să aibă un scop în procesul de învăţare,
- deprinderile, abilităţile, competenţele pe care dorim să le formăm elevilor să fie realiste;
- lecţia trebuie să fie structurată logic;
- trebuie să conţină o varietate de activităţi de învăţare, de metode şi mijloace de învăţământ care să corespundă caracteristicilor clasei şi să faciliteze învăţarea diferenţiată;
- în marea majoritatea a timpului elevii trebuie să fie activi;
- prezentarea profesorului să fie însoţită de materiale vizuale;
- profesorul trebuie să planifice activităţi de rezervă pentru anumiţi elevi, care vor finaliza sarcina de învăţare mult înaintea celorlalţi elevi.

Profesorul manager îşi pune câteva întrebări importante înainte de lecţie:

- De ce este valoroasă această lecţie?
- Cum se leagă ea de ceea ce au învăţat anterior elevii şi de ceea ce vor învăţa în continuare?
- Ce ocazii de exersare a gândirii critice oferă această lecţie?
- Ce cunoştinţe şi semnificaţii vor fi explorate sau transmise? Ce vor putea face elevii cu acestea?
- Ce trebuie să ştie şi să poată face un elev deja pentru a putea învăţa această lecţie?
- Ce dovezi vor exista că elevul a învăţat lecţia?
- Cum vor fi gestionate resursele şi timpul pentru diversele activităţi?

Aplicaţie

- Analizaţi secvenţa de mai jos, extrasă dintr-un proiect al unei unităţi de învăţare(învăţământ primar). Faceţi aprecieri cu privire la:
  - relaţia dintre obiective - conţinuturi - strategii didactice şi modalităţi de evaluare;
  - abordarea transdisciplinară a învăţării, prin introducerea unor secvenţe ce vizează învăţarea ABC – ului necesar pentru un bun management al clasei

Disciplina de învăţământ: Limba şi literatura română
Clasa a II a
Curriculum extins
Nr de ore pe săptămână: 8
Proiectul unităţii de învăţare

- ***Unitatea de învăţare: Prietenia***
  Număr de ore alocat: 16
- ***Activităţi transdisciplinare – Tema: Valorile noastre***

Perioada: săptămânile –XX – XXII

Conţinuturi - detalieri -	**Ob. ref.**	**Activităţi de învăţare**	**Activităţi transdisciplinare**	**Resurse**	**Evaluare**
1.	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**
Cuvântul. Construirea de enunţuri	3.1 2.2 1.2	● citirea selectiva în funcţie reperele date: cuvinte care fac parte din titlurile unor texte cunoscute de elevi;	***Responsabilităţile mele*** **Activitate în grupuri mici:** ● lipirea într-un tabel a unor	• **Resurse procedurale:** conversaţia, exerciţiul, explicaţia, jocul didactic, ciorchinele;	***Observarea sistematică*** a comportamentului de ascultător

	2.1 4.2	● jocuri de dicţie, pentru pronunţarea clară şi corectă a unor cuvinte; ● joc pentru distingerea sensului unor cuvinte: *„Ce poţi face cu ...?”* ● construirea unor enunţuri pe baza unui set de cuvinte date; ● transformarea propoziţiilor simple în propoziţii dezvoltate (fără referire la terminologie).	buline, în dreptul responsabilităţilor avute în cadrul clasei; ● desenarea responsabilităţilor în cadrul familiei; ● scrierea unor responsabilităţi dorite, la nivelul clasei.	• **Resurse materiale:** manual, hârtie colorată, foarfecă, lipici, dicţionare, buline, creioane colorate; • **Forme de organizare a colectivului de elevi:** activitate frontală, individuală şi în perechi; • **Resurse de timp:** 45 min.	activ (pe baza unei grile de evaluare a comportamentului de receptor)
Cuvinte cu înţeles asemănător	3.5 3.5 1.2 2.2 4.3	● joc pentru dezvoltarea interesului pentru lectură: *Recunoaşte personajul, recunoaşte autorul*; ● identificarea, în grup, a personajelor cu trăsături asemănătoare din mai multe poveşti; ● sesizarea	***Colaborarea*** **Activitate individuală** ● decuparea unui vagon de tren, după contur; ● lipirea pozei fiecărui elev pe vagon; **Activitate cu grupul mare** ● asamblarea trenului ● lipirea trenului	• **Resurse procedurale:** exerciţiul, conversaţia, explicaţia, demonstraţia, brainstorming, jocul didactic; • **Resurse materiale:** manual, jetoane cu imagini şi cuvinte, fişe de lucru, creioane colorate, dicţionar de	***Interevaluare*** **-** numărul de sinonime identificate corect şi aprecieri cu privire la calitatea actului scrisului în funcţie de criterii date

	4.3	înlocuirii unor cuvinte date cu altele cu sens asemănător; ● joc pentru identificarea unor sinonime cuvintelor date: *Găseşte ruda mea*; ● înlocuirea unor cuvinte în enunţuri date, în scopul păstrării mesajului transmis; ● stabilirea sinonimelor unor cuvinte date.	pe panoul clasei; ● lipirea locomotivei, pe care sunt ataşate îndemnul şi simbolul clasei.	sinonime, foarfecă, vagoane din hârtie, locomotivă din hârtie, simbolul clasei; • **Forme de organizare a colectivului de elevi:** activitate frontală, individuală şi în grup; • **Resurse de timp:** 45 min.	
Cuvinte cu înţeles opus	3.3 4.3 4.3 1.2 2.2 4.5	● citirea unui text cunoscut, cu adaptarea intonaţiei impuse de semnele de punctuaţie; ● înlocuirea unor cuvinte în enunţuri date, în scopul schimbării mesajului transmis; ● realizarea corespondenţei cuvintelor cu antonimele date; ● sesizarea	***Regulile clasei*** **Activitate în grupuri mici:** ● alegerea unei reguli a clasei; ● realizarea unui desen după regula primită; ● crearea unui cântec, plecând de la regula aleasă; ● compunerea unei poezii cu titlul regulii alese;	• **Resurse procedurale:** conversaţia, exerciţiul, explicaţia, jocul didactic; • **Resurse materiale:** manual, text suport: *Filipok,* de Lev Tolstoi jetoane cu imagini şi cuvinte, dicţionar de antonime, flipchart, markere; **Forme de organizare a**	***Tema de lucru în clasă*** Obiective de evaluare: - să realizeze corespondenţa cuvânt - imagine; - să identifice antonimele cuvintelor date; - să scrie antonimele

		înlocuirii unor cuvinte cu altele cu sens opus; ● joc pentru identificarea antonimelor: *Arată opusul meu!* ● redactarea unor proverbe care să conţină cuvinte cu sens opus.	● mimarea unei reguli, în faţa clasei.	**colectivului de elevi:** activitate frontală, individuală şi în perechi; • **Resurse de timp:** 45 min.	potrivite proverbului dat.

Orientarea managerială a lecţiei vizează orientarea metodologică a lecţiei. Realizarea efectivă a lecţiei solicită construirea unui scenariu didactic de mare complexitate, care are drept rol realizarea obiectivelor operaționale ale lecţiei. Lecţia propriu-zisă valorifică principiile de organizare a lecţiei de planificare, care trebuie dezvoltate în trei direcţii [58]

a) planificarea şi organizarea optimă a relaţiilor didactice profesor - elev;
b) orientarea metodologică a activităţii de învăţare;
c) reglarea - autoreglarea continuă a lecției prin mecanismele conexiunii inverse

Rolul profesorului în calitate de manager al clasei în procesul de predare - învăţare – evaluare este foarte important și el constă în:

- asigură un cadru ambiental propice unei activităţi de explorare; elevului trebuie să i se creeze oportunităţi pentru construirea cunoaşterii prin experienţă proprie;
- îi conduce pe elevi spre formularea unor întrebări şi scopuri pentru învăţare;
- are grijă ca elevii să-şi examineze cunoştinţele anterioare;
- valorifică experienţele anterioare ale elevilor (experiențe de viaţă şi de învăţare, care sprijină procesul de învăţare);
- asigură procesul învăţării ca demers individual şi activ; elevii învaţă prin experienţă directă, emit ipoteze, experimentează, găsesc soluţii;

[58] Gabriela Cristea, *Managementul lecţiei*, EDP Bucureşti, 2003

- îi implică pe elevi în procesul de explorare a conţinutului învăţării, îi angajează pe elevi în situaţii de învăţare care pun în lumină contradicţii cu cunoaşterea acestora, stimulând discuţia; acordă elevilor timpul necesar pentru construirea învăţării, facilitează elevilor procesul de construire a cunoaşterii şi a înţelegerii;
- utilizează strategii educaţionale bazate pe învăţarea prin descoperire, operarea cu obiectele, tehnici diverse de comunicare, reflecţie asupra experienţei, învăţarea prin cooperare.
- foloseşte o multitudine de materiale, inclusiv date brute, surse primare, materiale interactive şi îi încurajează pe elevi să le folosească;
- încurajează şi acceptă autonomia şi iniţiativa elevilor, dialogul elev - profesor şi elev - elev;
- îi ajuta să îşi monitorizeze propria înţelegere, să-şi urmărească realizarea scopurilor în propria învăţare;
- creează situaţii pentru ca elevii să utilizeze ceea ce au învăţat.
- îi îndrumă pe elevi să caute informaţii suplimentare şi răspunsuri la întrebările care mai există, precum şi rezolvări pentru neclarităţile rămase.
- evaluează în timpul lecţiei, nu doar la sfârşitul ei, cum se face în mod tradiţional; evaluarea făcută de profesor nu va viza doar produsul, ci în mod special procesul ; profesorul va vrea să ştie dacă elevii învaţă *să gândească* şi *să înveţe*.

Profesorul - manager trebuie să dovedească o serie de **competenţe comunicative**:

- să susţină un demers didactic logic, să stăpânească regulile demonstraţiei şi argumentării, ale convingerii şi motivării celor ce receptează;
- să combine coduri diferite de comunicare (verbală, nonverbală);
- să se adapteze aşteptărilor axiologice şi de conţinut sau de atitudine ale auditorului;
- să accesibilizeze, să actualizeze, să esenţializeze informaţiile şi limbajul utilizat;
- să ţină seama de variabilele ce influenţează conţinutul şi forma prezentării (publicul, situaţia concretă, timpul avut la dispoziţie);
- să urmărească atent elementele care ajută la convingerea auditorului(noutatea informaţiei, adecvarea informaţiei, coerenţa, intonaţia, utilizarea pauzelor în vorbire, mimica, privirea şi mişcarea ochilor, gesturile şi mişcările mâinilor, poziţia corpului etc.)

- să mânuiască puterea de sugestie a cuvântului, să descifreze sensurile, figurile de stil în comunicare;
- să –i implice pe elevi într-un act comunicativ de calitate şi să le formeze acestora competenţe de comunicare;
- să obţină participarea activă a elevilor;
- să nu uite de frumuseţea comunicării.

Aplicaţie

Invitaţi-i pe elevii dumneavoastră la un dialog pe messenger, pe o temă de interes pentru ei. Agreaţi ca regulă ***Comunicarea frumoasă şi corectă***. Fiţi activ în comunicare pentru a-i stimula să participe la dialog şi să se conformeze regulii stabilite.

Reflecţie

Observăm cu toţii că generaţia tânără comunică în alt fel. Manevrează cu mare uşurinţă interjecţii de tipul *" Cool", " Super", " Trăsnet*". "Dincolo de conotaţia superlativă, aceste cuvinte nu spun nimic. ... În generalitatea ei, interjecţia simplifică lucrurile, le dispensează de a mai comunica detalii ". Nu mai poţi deosebi "*fermecător*, *tulburător*, *surprinzător*, *provocator*, *incitant, copleşitor. Spui " Super" şi ai scăpat"(Andrei Pleşu, Jurnalul Naţional, 8 aprilie 2004)*

Ce credeţi că ar trebui să facă şcoala, în general, pentru a produce o schimbare în planul comunicării?

În calitate de profesor - manager, cum consideri că poţi influenţa nivelul comunicării elevilor tăi?Ce dificultăţi crezi că vei întâmpina? Cum ar putea fi depăşite?

Abordaţi această temă în cadrul Consiliului profesoral şi căutaţi împreună soluţii.

Perfecţionarea managerială a lecţiei se referă la două aspecte / cheie foarte importante:

- legătura cu celelalte funcţii manageriale:;
- legătura directă cu funcţia de reglare - autoreglare permanentă a lecţiei care implică ipostaza de profesor – manager, care face investigaţii pertinente asupra instruirii, în

vederea adoptării unor decizii de optimizare a procesului de predare - învăţare - evaluare

Perfecţionarea managerială impune profesorului - manager un comportament de cercetător focalizat în special asupra funcţiei de organizare eficientă a procesului de predare / învăţare / evaluare.

Reanalizarea funcţiei de organizare, corelată cu funcția de planificare, reprezintă o necesitate pentru reglarea – autoreglarea predării - învăţării – evaluării, prin acţiuni de *cercetare didactică iniţiate şi finalizate de profesorul – manager*. În acest cadru, profesorul – manager trebuie să îşi asume decizii, ca rezultat al acţiunilor sale cu caracter investigativ şi care vizează optimizarea activităţii de proiectare, organizare şi desfăşurare a lecţiei.

Problema principală pe care o ridică managementul lecţiei se referă la organizarea instruirii în aşa fel încât învăţarea să fie eficientă.

Acţiunile de *cercetare pedagogică* iniţiate de profesorul – manager, cu efect asupra perfecţionării lecţiei se referă la:

- deciziile ce trebuie luate pentru definirea corectă a obiectivelor;
- determinarea structurii conținuturilor învăţării în raport de obiectivele operaţionale stabilite,
- alegerea condiţiilor de învăţare,
- asigurarea condiţiilor care permit transferul învăţării în contexte variate;
- aplicarea adecvată a tehnicilor de evaluare

Reflecție

Profesorul – manager al şcolii reflexive

Profesorul a fost privit foarte mulă vreme ca fiind o sursă de cunoştinţe, cu rol predominant în furnizarea către elevi a cât mai multor cunoştinţe şi nu de a descoperi aptitudini, de a dezvolta competenţe. Astăzi, şcoala are nevoie de profesorul care promovează inovarea şi schimbarea în practica şcolară, de educatorul care *să-i înveţe pe elevi să cunoască, să facă, să trăiască împreună cu ceilalţi, să-i înveţe să fie.* Profesia de cadru didactic poate influenţa societatea, în ansamblul ei, educatorii

putând produce schimbări în viaţa elevilor prin demersurile didactice zilnice, prin curriculumul parcurs, prin comportamentul, atitudinile şi valorile promovate, prin relaţiile pe care le stabilesc cu elevi. Una dintre sarcinile ce revine şcolii actuale este aceea de a forma personalităţi pregătite pentru viitor, elevi care să gândească critic. Dacă doriţi să fiţi unul dintre profesorii reflexivi, aţi putea ţine seama de câteva sugestii:

- organizaţi foarte bine orice activitate, implicaţi elevii în elaborarea şi respectarea de reguli.
- asiguraţi un suport motivaţional tuturor elevilor, acordaţi-le încredere în ei înşişi.
- încurajaţi elevii pentru a gândi independent, pentru a aborda o problemă din mai multe perspective;
- acordaţi timp suficient pentru a-şi exprima ideile şi pentru a primi feedback constructiv;
- implicaţi-i pe elevi în reflecţii speculative, în împărtăşirea ideilor şi opiniilor;
- creaţi o atmosferă care să dea elevilor siguranţa că se aşteaptă şi se acceptă de la ei cât mai multe soluţii, idei, opinii. Respectaţi ideile şi opiniile acestora;
- creaţi o atmosferă de siguranţă pentru elevi, un mediu în care aceştia nu au teama că ar putea greşi;
- încurajaţi comunicarea, învăţaţi-i să coopereze în rezolvarea problemelor;
- educaţi-i în aşa fel încât să supună unui scepticism politicos ceea ce văd, ascultă, trăiesc;
- dirijaţi procesul de învăţare spre nivelurile superioare ale gândirii, dincolo de memorare şi înţelegere. Permiteţi elevilor să creeze, să facă diverse afirmaţii. Solicitaţi să prezinte argumente pentru ideile pe care le susţin ei sau ceilalţi.
- utilizaţi metode active şi interactive, schimbaţi metoda de lucru în funcţie de nevoi.
- oferiţi elevilor ocazia de a învăţa prin colaborare;
- respectaţi stilurile de învăţare ale elevilor, precum şi caracteristicile lor de personalitate;
- daţi-le posibilitatea să îndeplinească anumite roluri;
- facilitaţi şi moderaţi învăţarea, ajutaţi-i pe elevi să înţeleagă şi să-şi exprime punctele de vedere proprii, fiţi partenerul lor în procesul de învăţare.;
- evaluaţi ce poate să facă elevul cu ceea ce ştie şi nu uitaţi de valori şi atitudini.
- centraţi-vă, ca manager, pe progres şi nu pe perfecţiune.

- fiţi perseverenţi şi suportaţi frustrările unor succese care, uneori,se lasă aşteptate.
- încurajaţi-i pe elevi să reflecteze asupra lor înşişi , să-şi fixeze scopuri stimulative şi să-şi observe progresele.

…**şi lista rămâne deschisă acelora care încearcă să devină manageri reflexivi. Vă invităm să o continuaţi….**

Info +

Puteţi aprofunda tema ***Managementului resurselor umane*** citind lucrarea " *Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ*, autor Şebah Iosifescu, Bucureşti, 2001

Informaţii suplimentare despre ***Procesul de luare a deciziilor*** puteţi obţine de pe site-ul http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap4.htm sau citind lucrarea *" Management – de la teorie la practică"*, autor Viorel Cornescu, Editura Universităţii, 2004.

Puteţi afla mai mult despre tema ***Organizarea şedinţelor*** accesând site – ul http://www.scn.org/mpfc/modules/pm-meeru.htm - Phil Bartle, *Şedinţele în managementul participativ*

Pentru aprofundarea temei ***Managementul timpului*** vă recomandăm lucrările: *Managementul învăţământului*, autor Ioan Jinga, Editura ASE Bucureşti, 2003;
Tehnica învăţării eficiente, autor Simona Elena Bernat, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj – Napoca 2003

Alte informaţii despre ***Coordonarea echipelor*** veţi găsi *în Managementul educaţional* pentru instituţiile de învăţământ, autor Şeban Iosifescu, Bucureşti, 2001

Puteţi aprofunda temele referitoare la ***Managementul clasei*** căutând informaţii suplimentare în:
Managementul şi gestiunea clasei de elevi, autor Romiţă Iucu Editura Polirom, 2000;
Metode şi strategii pentru managementul clasei, autori Olsen J., şi Nielsen T.,Didactica Publishing House, 2009;
Modulul *Comunicarea educațională* elaborat în cadrul aceluiași proiect

Managementul clasei, Emil Stan, Editura Aramis, 2003

Pentru a aprofunda tema ***Managementul lecţiei*** *vă recomandăm*:

Managementul lecţiei, autor Gabriela Cristea, EDP Bucureşti, 2003;

Profesorul de succes, autor Ovidiu Pânişoară, Editura Polirom, 2009;

Profesorul azi,autor Geoff Petty, Editura Atelier Didactic, 2007

Modulul *Cercetare - acțiune* elaborat în cadrul aceluiași proiect

Exerciţiu creativ

Cuvintele - cheie din imagine sunt*: viziune, plan, succes, echipă.* Puneţi în relaţie aceşti termeni, astfel încât să transmiteţi un mesaj cu privire la calitatea managementului activităţilor desfăşurate în şcoală.

Jurnal de capitol

Ce am învăţat

……..

……..

……..

Ce îmi propun să aplic

……

……

……

BIBLIOGRAFIE

1. **Bennis, W**.: *On Becoming a Leader*, 1989
2. **Bernat, S:** *Tehnica învăţării eficiente*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj – Napoca 2003
3. **Blake, R.; Mouton, J.:** *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co., 1985.
4. **Carianopol, M.,Tîrcă, A.,.Alionte, A., Faur, C**.: *Managementul evenimentelor educaționale,* British Council, 2004
5. **Carnall, C.A.:** *Managing Change in Organisations*, New York, 1990
6. **Cojocaru, Vasile Gh**. : *Schimbarea în educație si schimbarea managerială*, Chișinău, Lumina, 2004.
7. **Copilu, D**.: *Management Educațional*, Bucuresti-Chișinău, Universitatea Ecologica-ISE, 2003.
8. **Cornescu, V., ş.a.** : *Management de la teorie la practic* - curs on line al Universităţii Bucureşti, 2004
9. **Covey, S**.:*First Things First*, 1994
10. **Covey, S.:** Eficienţa în 7 trepte. Un abecedar al înţelepciunii, Editura Allfa, 2002
11. **Covey, S.R.** : *Etica liderului eficient sau Conducerea bazata pe principii*. Buc., Editura All, 2001.
12. **Cristea, G:** *Managementul lecţiei*, EDP Bucureşti, 2003;
13. **Fullan, M.:** *The New Meaning of Educational Change*, London, 1990
14. **Fullan, M.:** *Change Forces: The Sequel,* Philadelphia, 1990
15. **Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., Damon, W.:** *Munca bine făcută*, Editura Sigma, 2005
16. **Goleman, D., Boyatzis, R., Mc Kee, A.:** „*Inteligența emoțională în leadership*”*,* Curtea Veche, 2007
17. **Goleman, D., Boyatzis, R., Mc Kee, A**.: *Primal Leadership*, HBS Press, 2004
18. **Hielscher, S.(coord), Tîrcă., A., Iucu, R., Nedelcu, A**.: *Management şcolar – ghid pentru directorii de şcoli,* Editura Atelier Didactic a CCD Bucureşti, 2008
19. **Iosifescu,Ş:** *Managementul educaţional pentru instituţiile de învăţământ*, Bucureşti, 2001
20. **Iucu, R.:** Managementul şi gestiunea clasei de elevi, Polirom, 2000

21. **Jinga, I:** *Managementul învăţământului*, Editura ASE Bucureşti, 2003;
22. **Katz, R.L.** : *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, 33(1), 33-42, 1955
23. **Keen, E., Tîrcă A.** : *Management participativ - ghid pentru directorii de şcoli,* Radical, 2000
24. **Lafaye, C.** : *Sociologia organizaţiilor*, Editura Polirom, Iaşi, 1998
25. **Lewin, K., Llippit, R. and White, R.K**. : Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-301, 1939
26. **Likert, R.:** The human organization: Its management and value, New York: McGraw-Hill, 1967
27. **Mihăescu, M.**: *Managementul clasei - Pentru o experienţă de succes,* Editura Gimnasium, 2003
28. **Mihăescu, M., Tîrcă, A.:** *Consiliul Elevilor – ghid de organizare şi funcţionare*",Editura Radical, 2000
29. **Nicolescu, O.:** *Managementul modern al organizaţiei* - Editura "Tribuna Economică", Alba Iulia, 2001
30. **Olsen, J. şi Nielsen, T**.: *Metode şi strategii pentru managementul clasei*, Didactica Publishing House, 2009
31. **Păun, E.** : *Şcoala – abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iaşi, 1999
32. **Pânișoară, O.**: *Profesorul de succes*, Editura Polirom, 2009
33. **Pedler**, M., **John G. Burgoyne**, J., **Boydell**, T.: *The learning company: a strategy for sustainable development*, London, McGraw-Hill, 1991
34. **Petty, G.**: *Profesorul azi ,* Editura Atelier Didactic, 2007
35. **Potolea, D**.: *Curriculum,* note de curs, Universitatea Bucureşti, 1991
36. **Rădulescu, E***.,* **Tîrcă, A.:** *Proiectul şcolii* **-** *modul de formare pentru facilitatori şi şcoli* publicat în cadrul proiectului de învăţământ rural al MECT, Banca Mondială şi Guvernul României, 2005
37. **Rădulescu, E**., **Tîrcă, A.:** *Şcoala şi comunitatea,* Centrul Educaţia 2000+, Editura Humanitas, 2002
38. **Rosenholtz,S.J.:** *Teachers' Workplace: the social organisation of schools*, New york, Longman, 1989
39. **Stan, E.**: *Managementul clasei*, Editura Aramis, 2003
40. **Stoll, L si Fink, D**.: *Changing Our Schools*, Open University Press, 1996
41. **Tîrcă A, Rădulescu, E.***: O şcoală prietenoasă",* Editura Humanitas, Centrul Educaţia 2000+ , 2004

42. **Tîrcă A, Rădulescu, E**.*: Adaptarea curriculum-ului la contextual local - modul de formare pentru facilitatori şi şcoli* publicat în cadrul proiectului de învăţământ rural al MECT, Banca Mondială şi Guvernul României, 2005
43. **Vlăsceanu, M.:** *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi, 2003
http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap4.htm

- *How Good is Your School – A Journey to Excellence*, HMIE, March 2006
- *Ghid pentru dezvoltarea capacității instituționale*, Proiect POSDRU 64110

Pentru mai multe informaţii privind proiectul **„Inovaţie şi performanţă în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban”** puteţi contacta echipa MECTS-UMPFE la adresa de mai jos:

Editor:
Ministerul Educaţiei, Cercetării, Tineretului şi Sportului
Unitatea de Management al Proiectelor cu Finanţare Externă

Data publicării: Noiembrie 2011

Str. Spiru Haret, nr. 10-12, etaj 2
Sector 1, 010176, Bucureşti
Telefon: 021 305 59 99
Fax: 021 305 59 89
email: office@pmu.ro
http://proiecte.pmu.ro

Conţinutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziţia oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

Inovaţie şi performanţă în dezvoltarea profesională a cadrelor didactice din mediul urban

Proiecte educaţionale strategice cu finanţare europeană